CHƯƠNG TRÌNH QUỐC GIA "NÂNG CAO NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM, HÀNG HÓA CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020"

MÔ HÌNH NHÓM HUẤN LUYỆN
(Training within Industry - TWI)

NỘI DUNG CƠ BẢN VÀ HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

LỜI NÓI ĐẦU

TWI (Training Within Industry) - Mô hình nhóm huấn luyện là hình thức đào tạo tại doanh nghiệp với các chương trình huấn luyện kỹ năng thiết yếu cho các cấp Giám sát viên. Nguyên tắc của TWI là phát triển một phương pháp đã chuẩn hóa, rồi đào tạo chuyên sâu những huấn luyện viên TWI về phương pháp chuẩn này, những huấn luyện viên TWI sẽ đào tạo những nhóm người khác (Giám sát viên) sử dụng các phương pháp chuẩn để xử lý các vấn đề cụ thể.

Cuốn sách "Mô hình nhóm huấn luyện" đưa tới cho độc giả những kiến thức chung về TWI; phương pháp đào tạo áp dụng các kỹ năng nền tảng của TWI (JIT- Kỹ năng Chỉ dẫn việc, JRT- Kỹ năng Quan hệ Công việc, JMT- Kỹ năng Cải tiến Phương pháp làm việc) và giới thiệu một số kinh nghiệm áp dụng thực tế tại doanh nghiệp.

Cuốn sách "Mô hình nhóm huấn luyện" là sản phẩm của nhiệm vụ "Phát triển mạng lưới chia sẻ kiến thức về năng suất chất lượng", được biên tập trên cơ sở kết quả thực hiện các nhiệm vụ thuộc Chương trình quốc gia "Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020".

Hy vọng đây là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý về năng suất chất lượng và các doanh nghiệp, góp phần hỗ trợ trong công cuộc cải tiến năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam.

Chúng tôi mong muốn nhận được ý kiến tham gia, đóng góp của độc giả để cuốn sách tiếp tục được hoàn thiện khi tái bản.

Nhóm biên tập

MỤC LỤC

BẢNG CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TWI	(Training Within Industry): Mô hình nhóm huấn luyện trong doanh nghiệp
JIT	(Job Instructions Training): Đào tạo kỹ năng chỉ dẫn công việc
JI	(Job Instructions): Chỉ dẫn công việc
JRT	(Job Relations Training): Đào tạo kỹ năng quan hệ công việc
JR	(Job Relations): Quan hệ trong công việc
JMT	(Job Methods Training): Đào tạo kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc
JM	(Job Methods): Phương pháp làm việc
PDCA	(Plan - Do - Check - Act): Chu trình Lập Kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động
SOP	(Standard Operating Proceduce): Quy trình thao tác chuẩn

Chương 1
TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH NHÓM HUẤN LUYỆN

1.1. Lịch sử phát triển TWI

TWI xuất phát từ Mỹ năm 1940 cùng với việc hình thành phong trào năng suất chất lượng tại Mỹ và lan ra toàn thế giới. TWI là viết tắt của Training Within Industry có nghĩa là Đào tạo tại doanh nghiệp với 3 chương trình đào tạo kỹ năng thiết yếu cho các cấp Giám sát bao gồm: Kỹ năng Chỉ dẫn việc, Kỹ năng Quan hệ công việc, Kỹ năng Cải tiến Phương pháp làm việc. Ba chương trình này là nền tảng đào tạo của các hệ thống quản lý như Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System - TPS), Mô hình sản xuất tinh gọn Lean, công cụ cải tiến 5S, Kaizen, Duy trì hiệu suất thiết bị tổng thể (TPM), Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)…

TWI đã được áp dụng tại nhiều nước với nền văn hóa khác nhau như Mỹ, Nhật Bản, Anh, Úc, Hà Lan, Newzealand, Hàn Quốc, Singapo, Malaysia, Indonesia, Đài Loan và Việt Nam.

Sau Thế Chiến thứ II, nước Mỹ với nền công nghiệp không bị tàn phá bởi chiến tranh và đã phát triển tột độ, và là nhà cung cấp độc nhất trên thế giới. Mô hình nhóm huấn luyện TWI đã được gác lại. Rất có thể vì không tiếp tục duy trì hay để mất mô hình cơ bản này nên đã có sự lụn bại dần dần về năng suất và chất lượng trong thập niên 1970 ở các doanh nghiệp Mỹ. Ngược lại, do sử dụng TWI để xây dựng và duy trì nền tảng thực hành cho năng suất và chất lượng bởi mọi cấp quản lý Nhật Bản từ năm 1947 mà sau ba thập kỷ các doanh nghiệp Nhật đã thắng các doanh nghiệp Mỹ ngay trên đất Mỹ với những sản phẩm mà Mỹ từng "thống trị" như ô tô, máy tính, máy ảnh, đài radio v.v

Đầu thập kỷ 1990, phong trào áp dụng các hệ thống như TPS và hệ thống tinh gọn Lean, hay Quản lý chất lượng toàn diện TQM v.v học hỏi từ các doanh nghiệp Nhật hoạt động trên lãnh thổ Mỹ, như Toyota, trở nên phổ biến tại Mỹ. Các công ty Mỹ sau khi triển khai áp dụng gần như hoàn tất hệ thống TPS hay mô hình tinh gọn Lean đã không thành công mấy trong việc tạo ra các lợi ích thực tế mà họ

mong đợi. Bế tắc này chỉ được khai thông khi các nhà quản lý doanh nghiệp Mỹ phát hiện hệ thống của họ thiếu nền tảng thực tế: Các cấp quản lý trực tiếp của họ thiếu khả năng đạt thành quả chắc chắn thông qua nhân viên của mình, như khả năng chỉ dẫn công việc, cải tiến phương pháp và gây dựng tinh thần hợp tác của nhân viên.

Các cấp lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia quản lý của Mỹ đã nhận được kết quả nghiên cứu của Giáo sư G Robinson (1992), khôi phục lại TWI và ngày nay các chương trình JIT, JMT và JRT trở thành không thể thiếu trong việc đào tạo các cấp chỉ huy trực tiếp tại các doanh nghiệp Mỹ, giống như trong các doanh nghiệp Nhật Bản.

Các doanh nghiệp Mỹ áp dụng TWI từ 2001 có thể kể đến Carrier Corporation, DHD Healthcare, Gray-Syracuse, Higbee, Kilian Manufacturing, Nixon Gear, Rollway Bearing, Schneider Packaging Equipment, Solvay Paperboard, Syracuse Casting Corporation …

Tại Mỹ, tính đến tháng 8 năm 1945 có 1.005.170 người được đào tạo theo Chương trình JIT; 490.022 người được đào tạo theo Chương trình JRT; 244.773 người được đào tạo theo Chương trình JMT.

Mô hình nhóm huấn luyện TWI được coi là bí mật đằng sau sự thành công của Nhật Bản.

Nhằm mục đích chính là tháo rỡ chế độ quân phiệt ở Nhật Bản và thay thế bằng một hệ thống dân chủ hơn, Mỹ cần hồi phục nhanh chóng nền công nghiệp Nhật Bản, lúc đó đang ở mức rất thấp, dưới 10% so với thời kỳ những năm 1935-1937.

Một số nhân viên cấp dưới của tướng MacArthur quen thuộc với mô hình TWI đề nghị áp dụng TWI để đào tạo các cấp quản lý bậc trung và trực tiếp của Nhật Bản, làm động lực cho việc phục hồi và phát triển ngành công nghiệp Nhật Bản. Đề xuất này được chấp nhận và Cục Quân Đội Mỹ gọi thầu cho dự án này. Viện TWI Inc do ông Lowell Mellen được chọn dù giá cao hơn, vì đề xuất của TWI.Inc bao gồm việc tạo ra "tác động nhân bản - multiplier effect". Ông Mellen đồng thời đã từng đại diện cho TWI trong tiểu bang Northern Ohio. Ông Mellen đưa đến Nhật Bản 3 chuyên gia đào tạo. Cả ba đều là huấn luyện viên của các chương trình TWI.

Trước khi nhóm chuyên gia TWI Mỹ đến Nhật, Bộ Lao Động Nhật cũng đã lập ra "Nhóm nghiên cứu TWI". Nhóm này gửi một thành viên ra nước ngoài để đến Viện JIT do Văn phòng Lao động Quốc tế (ILO) quản lý. Nhóm này đã lấy được tất cả ba bộ cẩm nang đào tạo TWI và đã đào tạo 10 thành viên thành Huấn luyện viên trưởng TWI. Trong khi chờ đợi nhóm chuyên gia Mỹ đến, nhóm này đã tạo ra được 500 huấn luyện viên cho chương trình JIT và 70 cho chương trình JMT. Theo sự nhận xét của TWI.Inc thì nỗ lực này không có khả năng tạo "hiệu ứng nhân bản" vì đã bỏ quá nhiều chi tiết cần thiết để tạo ra hiệu ứng này.

Bộ Lao Động Nhật hợp đồng với TWI.Inc thực hiện việc đào tạo chính qui, đó là lập ra ba đơn vị đào tạo cho Huấn luyện viên bậc thầy - Master Institutes. Mỗi đơn vị phụ trách một chương trình "J": JIT, JMT và JRT. Mỗi đơn vị do một chuyên gia phụ trách. Chuyên gia thứ tư chuyên về tuyên truyền quảng bá các giá trị của các chương trình TWI cho lãnh đạo của các doanh nghiệp.

Bộ Lao Động Nhật lập ra Hiệp hội các vấn đề sử dụng lao động Nhật Bản (JEPA) để quản lý các Chương trình TWI và phổ biến chúng trên toàn thể ngành công nghiệp và hành chính công của Nhật Bản. JEPA không giữ thống kê các lớp học nhưng con số có được của năm 1990 và 1991, cho thấy số huấn luyện viên TWI được đào tạo là 2.450 người và 2.490 người, và số học viên được đào tạo là 66.700 người năm 1990 và 64.000 người năm 1991. Qua hơn 50 năm, số huấn luyện viên được đào tạo có thể ước tính trên 120.000 người. Mỗi huấn luyên viên có thể thực hiện đào tạo 22-25 nhóm, mỗi nhóm 10-12 người để sử dụng phương pháp TWI, ít nhất là 150-200 người một năm. Trên cơ sở này, trong 50 năm, từ năm 1950 cho đến đầu thiên niên kỷ, phải có ít nhất là 60 triệu người quản lý Nhật Bản được đào tạo về các kỹ năng này.

Chương trình và nội dung của JMT được coi như gốc của phong trào cải tiến Kaizen tại Nhật, đặc biệt là hệ thống góp ý cải tiến (Kaizen Suggestion system).

Toyota là một trong những công ty đầu tiên áp dụng TWI. Mọi nhân viên quản lý của Toyota đều tham gia các chương trình TWI.

Ông Masao Nemoto, Chủ tịch Toyoda Gosei và là một thành viên Hội đồng Quản trị của Toyota cho biết TWI đóng góp đáng kể vào việc phát triển TPS -Toyota Production System. Ông Masao là một huấn luyện viên trưởng của TWI. Ông nói: "Việc tôi có chứng chỉ huấn luyện viện TWI là một lợi điểm… trong thập niên này (1950-1960) là lúc Toyota đang đào tạo nhân viên của mình để họ thông suốt Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS). Là huấn luyện viên TWI, tôi đã làm việc ngày và đêm để nhuẫn nhuyễn đức tính của Hệ thống Toyota cho những nhân viên do tôi chỉ huy. Đó là một thời buổi đầy những cải tiến, cái này sau các kia…"

Hãng Canon.Inc sử dụng 44.000 nhân viên trên toàn thế giới và có 1.200 huấn luyện viên, mỗi huấn luyện viên đều phải có chứng chỉ huấn luyện viên TWI. Hiện nay các nhà máy của Canon tại Việt Nam cũng áp dụng mô hình TWI, nhiều quản lý người Việt Nam đã đào tạo làm huấn luyện viên TWI chỉ để đào tạo lại cho nhân viên của Canon.

Năm 1989 Sở Tư pháp Nhật áp dụng mô hình TWI trong việc đào tạo nghề nghiệp và cải huấn tù nhân.

Có lẽ vì ảnh hưởng của TWI đến sản xuất nên phần lớn công việc đào tạo quản lý ở Nhật đều được thực hiện trong doanh nghiệp, khác với các quốc gia khác như Mỹ và Châu Âu, nơi mà việc đào tạo quản lý được cung cấp bởi các Trường Kinh doanh (Đại học) chuyên nghiệp, hay ngoài doanh nghiệp.

TWI được giới thiệu vào Anh quốc năm 1944 và được triển khai sử dụng bởi Bộ Lao Động và Năng Suất, và trong 25 năm đã đào tạo hơn một triệu nhân viên quản lý.

TWI cũng được triển khai ở các quốc gia Châu Âu khác trong thời kỳ phục hồi sau thế chiến do Hoa Kỳ hỗ trợ.

New Zealand học và áp dụng mô hình TWI từ Anh Quốc năm 1947 và do Bộ Lao Động New Zealand điều phối, thông qua TWI Services. Sau này New Zealand giới thiệu TWI vào Úc, Hồng Kông, Singapo, Đài Loan.

Tại Đài Loan hiện nay, mô hình TWI được áp dụng khá phổ biến.

Doanh nghiệp sản xuất xe máy SYM của Đài Loan tại Việt Nam cũng được yêu cầu từ công ty mẹ là phải áp dụng mô hình TWI.

Hàn Quốc học mô hình TWI từ các doanh nghiệp Nhật Bản.

Tại Indonesia, hơn 3 triệu nhân viên quản lý ở cấp giám sát viên của Indonesia được đào tạo giữa các năm 1951-1953.

1.2. Khái niệm về TWI

Nguyên tắc nền tảng cho TWI là tạo ra "Tác động nhân bản - Multiplier Effect"**.** Nguyên tắc nền tảng cho TWI là phát triển một phương pháp đã chuẩn hóa, rồi đào tạo chuyên sâu những huấn luyện viên TWI về phương pháp chuẩn này, những huấn luyện viên TWI sẽ đào tạo những nhóm người khác (Giám sát viên) sử dụng các phương pháp chuẩn để xử lý vấn đề cụ thể, để đạt mục tiêu.

1.2.1. Nhân bản nhân sự lành nghề

Lao động có chuyên môn, kỹ thuật là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp nó hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Kinh nghiệm thực tế của các công ty thành đạt và phát triển cho thấy công ty nào chú trọng tới đào tạo và huấn luyện nhân viên, công ty đó có nhiều cơ hội thành công hơn trong kinh doanh. Trong quá trình đào tạo, mỗi nhân viên sẽ tự tích luỹ được những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, cập nhật thêm kiến thức và đặc biệt là học tập được kinh nghiệm của những đồng nghiệp khác để đáp ứng nhu cầu công việc và đối đầu với những thách thức trong tương lai. Đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp là một tiến trình liên tục.

Hiện nay tại Mỹ, việc áp dụng các chương trình đào tạo của mô hình TWI được thực hiện như một phần của dự án tư vấn xây dựng hệ thống quản lý theo Lean hay TPS cho các tổ chức nhằm đảm bảo sự ổn định trong việc áp dụng các qui trình của Lean hay TPS. Cách thức này hoàn toàn có thể áp dụng ở Việt Nam. Việt Nam mới phát triển "Công nghiệp hóa và hiện đại hóa" nên thiếu trầm trọng nhân công lành nghề để có thể đảm bảo sự ổn định của sản phẩm. Việc nhân bản

hóa kỹ năng công nghệ đặc thù cho từng doanh nghiệp và thao tác, nhưng có tính cách "tổng động viên" trong ngành nghề và trên bình diện quốc gia cần được khởi động càng sớm càng tốt.

Cũng cần phải nói, số lượng lãnh đạo cao cấp và cấp trung hiện nay tại tổ chức, doanh nghiệp tuy tạm đủ và đang nỗ lực áp dụng quản trị tiên tiến. Tuy nhiên mức độ hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, lại phụ thuộc nhiều các nhân viên tuyến đầu và chỉ huy trực tiếp của họ tạo ra. Do đó, việc áp dụng chương trình TWI trong doanh nghiệp Việt Nam là cần thiết để chuyển đổi các chiến lược thể hiện giá trị trí tuệ của lãnh đạo thành các hành động thực tế tạo lợi nhuận và khả năng cạnh tranh về chất lượng và năng suất.

Đồng thời, phần lớn các doanh nghiệp Viện Nam đang thiếu đội ngũ "chỉ huy tuyến đầu" là những người như quản đốc, tổ trưởng, chuyền trưởng, nhóm trưởng để duy trì hiệu lực và hiệu quả các hoạt động sản xuất khâu cuối và chuyển giao dịch vụ cho khách hàng để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và các bên hữu quan.

Chương trình đào tạo kỹ năng chỉ dẫn việc (JIT) của TWI sẽ trang bị cho các giám sát khả năng thiết lập kế hoạch đào tạo theo yêu cầu của tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt hơn là việc ứng dụng phương pháp 4-bước trong chỉ dẫn việc của TWI để phân tích công việc của những người có năng suất cao nhất, thường là người kinh nghiệm lâu năm, lành nghề để tìm ra các bí quyết hay kinh nghiệm tích lũy được, chuyển thành kiến thức có thể dạy lại được cho những nhân viên khác, "nhân bản" được cả một đội ngũ nhân sự lành nghề trong thời gian ngắn để họ có thể nhanh chóng sản xuất ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ có chất lượng, giúp nâng năng suất chung của doanh nghiệp. Đây cũng chính là cách "quản lý tri thức" trong doanh nghiệp, biến những kiến thức ngầm thành kiến thức nổi, có thể truyền dạy lại được cho thế hệ kế tiếp.

1.2.2. Chuẩn hóa qui trình

Có được đội ngũ lao động lành nghề và luôn tuân thủ theo qui trình mọi lúc, mọi nơi, ca ngày cũng như ca đêm, là một yếu tố quyết định đến năng suất của doanh nghiệp.

Chương trình đào tạo kỹ năng chỉ dẫn việc (JIT) của TWI giúp doanh nghiệp chuẩn hóa các qui trình làm việc đang là tốt nhất, thông qua quan sát, phân tích cách làm hay nhất của nhân sự đang đạt hiệu suất tốt nhất, rồi ứng dụng phương pháp đào tạo 4-bước để chỉ dẫn lại cho đội ngũ nhân viên trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ.

Chương trình đào tạo kỹ năng quan hệ công việc (JRT) của TWI giúp các cấp quản lý giám sát dẫn dắt đội ngũ nhân viên thực hiện công việc trong mối quan hệ êm đẹp, và tuân thủ các qui trình, hướng dẫn công việc một cách tận tâm.

1.2.3. Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục

Chương trình đào tạo kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc (JMT) của TWI huấn luyện cho đội ngũ quản lý giám sát khả năng liên tục phát triển phương pháp làm việc hiệu quả hơn, từ đó tăng năng suất,chất lượng, giảm chi phí với ít thời gian hơn và tận dụng hiệu quả nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp.

Chương trình JMT giúp cho các cấp quản lý giám sát chấp nhận việc cải tiến như một phần trong công việc của mình mà không đòi hỏi trả thêm tiền. Việc áp dụng chương trình JMT giúp xây dựng được hệ thống khuyến nghị cải tiến từ đó hình thành văn hóa cải tiến liên tục trong doanh nghiệp.

Thông qua đào tạo ba chương trình JIT, JMT và JRT của TWI một cách có hệ thống cho toàn thể các cấp quản lý, nhân viên sản xuất và nhân viên phục vụ khách hàng, chất lượng sẽ được xây dựng vào sản phẩm và dịch vụ, các rủi ro về an toàn và môi trường sẽ được ngăn ngừa, các bí quyết tiết kiệm nguồn lực sẽ được thực hiện để mang lại năng suất lớn nhất cho tài sản của tổ chức trong khi thỏa mãn được các mong đợi của khách hàng.

Tất cả các điều trên có được là do tương tác đúng mực giữa các cấp chỉ huy và nhân viên trực tiếp của họ. Đây là thành quả đạt được từ các nhân viên được huấn luyện thành thạo, áp dụng phương pháp thao tác có hiệu quả nhất nhờ cải tiến liên tục, trong tinh thần đoàn kết hài hòa.

1.3. Các chương trình đào tạo TWI

TWI gồm ba chương trình huấn luyện thực hiện tại doanh nghiệp là Chương trình đào tạo kỹ năng chỉ dẫn việc - Job Instruction Training (JIT), Chương trình đào tạo kỹ năng quan hệ công việc - Job Relations Training (JRT) và Chương trình đào tạo kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc - Job Methods Training (JMT).

Cả ba chương trình tập trung đào tạo/huấn luyện cho đội ngũ quản lý giám sát trong doanh nghiệp, vì TWI cho rằng năng suất, chất lượng của doanh nghiệp có được do đội ngũ nhân viên trực tiếp tham gia sản xuất và cung cấp dịch vụ. Họ làm tốt đến đâu là do quản lý giám sát của họ dẫn dắt đến đó. Do đó, cần tập trung nâng cao năng lực thực thi cho đội ngũ quản lý giám sát tuyến đầu.Các chức danh trong thực tế như quản đốc, tổ trưởng, nhóm trưởng…

1.3.1. Chương trình đào tạo và áp dụng kỹ năng chỉ dẫn việc.

Chương trình cung cấp cho các cấp quản lý giám sát các công việc phải tuân thủ khi tiến hành đào tạo nhân viên, đặc biệt là cách chỉ dẫn việc theo Phương pháp 4-bước. Việc ứng dụng những kỹ năng này trong doanh nghiệp giúp đạt những lợi ích sau:

- Rút ngắn thời gian đào tạo từ đó loại bỏ việc phải đào tạo lại nhân viên mới
- Cải tiến và chuẩn hóa hệ thống quy trình làm việc;
- Xây dựng / chuẩn hóa hệ thống đào tạo trong doanh nghiệp;
- Chuẩn hóa tay nghề nhân viên theo cách làm tốt nhất;
- Giảm sản phẩm khuyết tật, sản phẩm làm lại và phế phẩm;
- Giảm tỉ lệ tai nạn, tạo môi trường làm việc an toàn hơn;
- Giảm hư hỏng dụng cụ, thiết bị…
- Giảm sự lệ thuộc vào thợ lành nghề hay nhân viên kinh nghiệm lâu năm;
- Gia tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

1.3.2. Chương trình đào tạo và áp dụng kỹ năng quan hệ công việc.

Chương trình cung cấp cho các cấp quản lý giám sát nền tảng

chuẩn mực để xây dựng mối tương quan êm đẹp và ngăn ngừa các vấn đề có thể nảy sinh trong quản lý nhân viên tại nơi làm việc. Chương trình đồng thời cung cấp Phương pháp 4-bước giải quyết vấn đề để hướng tới đạt mục tiêu trong mối quan hệ. Các vấn đề thường gặp trong doanh nghiệp như:

- Mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân hay đội nhóm;
- Thiếu tinh thần hợp tác và hỗ trợ nhau;
- Các nội qui không được tuân thủ đúng mực;
- Nhân viên không quan tâm;
- Nhân viên mất hứng thú, không cẩn trọng trong công việc;
- Mối quan hệ xấu giữa nhân viên mới và nhân viên hiện có;
- Sự hài lòng của nhân viên đối với công ty và các cấp quản lý.

Tất cả những mối quan hệ này đều ảnh hưởng trực tiếp lên kết quả của doanh nghiệp, đó là sản lượng, chất lượng và chi phí.

1.3.3. Chương trình đào tạo và áp dụng kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc

Chương trình cung cấp cho các cấp quản lý giám sát tư duy cải tiến theo một phương pháp chuẩn mực. Kết quả đạt được khi các giám sát áp dụng kỹ năng này trong thực tế là:

- Chuẩn hóa hệ thống quy trình dựa trên thực hành tốt nhất của các nhân viên lâu năm kinh nghiệm hay thợ lành nghề.

- Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục từ các nhân viên kinh nghiệm, thợ lành nghề và các cấp quản lý giám sát như là một phần tất nhiên trong nhiệm vụ của người quản lý và không mong đợi được trả thêm tiền.

- Tận dụng hiệu quả hơn nguồn lực, máy móc và nguyên vật liệu có sẵn để tăng năng suất, chất lượng, giảm chi phí.

- Đặc biệt là việc giảm tối đa sự phụ thuộc vào chuyên gia cải tiến bên ngoài do xây dựng được đội ngũ chuyên gia cải tiến nội bộ là các cấp giám sát.

Chương 2
HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG MÔ HÌNH NHÓM HUẤN LUYỆN

2.1. Triển khai áp dụng TWI

Để triển khai áp dụng TWI, thường áp dụng qua bốn giai đoạn: Chuẩn bị → Khảo sát đánh giá hiện trạng doanh nghiệp → Tổ chức thực hiện → Kiểm tra kết quả, đánh giá, cải tiến

2.1.1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị

Thực tế tại các doanh nghiệp áp dụng TWI như Toyota, Canon... đã chứng minh TWI là một công cụ cải tiến năng suất và chất lượng có giá trị thực tiễn cao. Tuy nhiên, TWI sẽ không mang lại giá trị khi việc áp dụng không được sự ủng hộ và hỗ trợ của Ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Doanh nghiệp muốn áp dụng TWI, cần phải có sự cam kết của lãnh đạo, vì lãnh đạo sẽ là người:

- Tài trợ chương trình;
- Cung cấp nguồn lực,
- Thành lập Nhóm dự án, phân công vai trò, nghĩa vụ và quyền hạn từng thành viên;
- Phê duyệt kế hoạch triển khai chi tiết;
- Đánh giá kết quả.

Do vậy, giai đoạn chuẩn bị nhằm đạt được sự ủng hộ của Ban lãnh đạo doanh nghiệp thông qua hội thảo, hoặc buổi trao đổi, chia sẻ trực tiếp với Ban lãnh đạo về TWI và các giá trị mang lại cho công ty, gồm các công việc sau:

(1). Khởi động dự án với mục đích giúp ban giám đốc và các thành viên xác định vấn đề ưu tiên, hiểu rõ mục tiêu dự án và kế hoạch thực hiện, ngoài ra để thông qua quyết định thành lập nhóm dự án và tuyên bố thành viên tham gia cùng với các cam kết của lãnh đạo, gồm các nội dung:

a. Giới thiệu mô hình nhóm huấn luyện TWI trong dự án;

b. Lịch sử TWI, giá trị chương trình TWI, giới thiệu 3 chương trình;

c. Khuyến nghị của chuyên gia để dự án được thành công;

d. Tổng kết các vấn đề và hình thức đào tạo hiện nay tại doanh nghiệp;

e. Phương pháp triển khai thực hiện;

f. Mục tiêu của doanh nghiệp các chỉ tiêu đo lường hiệu quả dự án;

g. Cam kết của Lãnh đạo, quyết định thành lập dự án và thành viên dự án.

(2). Xác định phạm vi dự án.

Sau khi tiến hành các công việc đầu tiên, nhóm chuyên gia sẽ cùng doanh nghiệp lập ra nhóm dự án và lựa chọn phạm vi thực hiện. Phạm vi thực hiện cần được xác định rõ ngay từ đầu, đó là ở đâu, khu vực nào, ai tham gia.

(3). Lập kế hoạch triển khai tổng thể để doanh nghiệp và chuyên gia cùng thống nhất, phê duyệt để triển khai:

a. Lập kế hoạch triển khai: Nhóm dự án gửi doanh nghiệp kế hoạch triển khai dự kiến theo mẫu; Doanh nghiệp xác nhận kế hoạch và chuyển lại tổ chức tư vấn dự án.

b. Thành lập nhóm dự án: Thành phần gồm nhóm trưởng, nhóm phó, thành viên:

- Nhóm trưởng: Giám đốc sản xuất, trưởng phòng chất lượng, cải tiến hoặc người có tinh thần cầu tiến, nhiệt tình và tạo được ảnh hưởng đến các thành viên.

- Nhóm phó: Phòng đào tạo/hành chính nhân sự có vai trò hỗ trợ trưởng nhóm làm thư ký và kết nối các thành viên.

- Thành viên của nhóm: được lựa chọn trong số Ban giám đốc, trưởng phó phòng/bộ phận, quản đốc, trưởng ca, trưởng nhóm, tổ trưởng. Số lượng tối đa 12 người giám sát viên, và từ 1 đến 2 người là quan sát viên (thường là đại diện Ban giám đốc tham gia để hiểu rõ phương pháp của dự án).

c. Quyết định thành lập nhóm dự án: Doanh nghiệp ban hành quyết định thành lập nhóm dự án nêu rõ mục tiêu, thời gian thực hiện, thành phần tham gia kèm danh sách thành viên được điền theo mẫu trong đó ghi rõ: họ tên, chức danh, thành phần (trưởng nhóm, phó nhóm, thành viên…), xác nhận của doanh nghiệp và gửi về Tổ chức tư vấn.

2.1.2. Giai đoạn 2: Khảo sát, đánh giá hiện trạng doanh nghiệp

Tại giai đoạn này, chuyên gia cần tiến hành đánh giá thực trạng doanh nghiệp vì tổ chức, doanh nghiệp nào cũng gặp phải các vấn đề gây ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh trong quá trình hoạt động. Những vấn đề này có thể khác nhau tại từng thời điểm.

Việc đánh giá thực trạng giúp cho nhóm dự án tìm hiểu các mục tiêu của doanh nghiệp. Sau đó tìm hiểu các vấn đề đang ảnh hưởng đến việc đạt được các chỉ tiêu về chất lượng, sản lượng, chi phí, an toàn… trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc đánh giá thực trạng thực hiện bằng các phương pháp như phỏng vấn Ban lãnh đạo doanh nghiệp, các cấp quản lý, thu thập dữ liệu, thực địa tại hiện trường.

Giai đoạn khảo sát, đánh giá hiện trạng doanh nghiệp gồm các công việc sau:

a. Phỏng vấn đại diện lãnh đạo, các quản lý giám sát.

b. Thu thập thông tin, dữ liệu, chụp hình tại hiện trường.

c. Khảo sát, đánh giá thực trạng và các vấn đề trong doanh nghiệp: Xác định các vấn đề giám sát thường gặp thuộc nhóm vấn đề nào để lựa chọn chương trình huấn luyện cho phù hợp:

- Nhóm 1. Các vấn đề về mối quan hệ trong công việc,
- Nhóm 2. Các vấn đề liên quan đến chuẩn hóa tay nghề, đào tạo,
- Nhóm 3. Các vấn đề liên quan đến cải tiến.

d. Các hình thức đào tạo nhân viên hiện nay: Theo mẫu biểu các hình thức và khó khăn trong hoạt động đào tạo của doanh nghiệp

e. Tổng kết đánh giá hiện trạng và trình bày trong buổi khởi động dự án

Trong giai đoạn này cần nhận diện cơ hội ứng dụng các chương trình trong TWI.

(1). Nhận diện cơ hội ứng dụng kỹ năng chỉ dẫn việc tại nơi làm việc khi bạn bắt gặp các tình huống sau:

a. Vấn đề sản xuất

- Giao hàng chậm trễ do sai lỗi hay nhầm lẫn.
- Giao nhầm sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng.
- Nhân viên không biết làm công việc của họ.
- Nhân viên không đạt năng suất/ mục tiêu.
- Sản phẩm/thành phẩm bị trả lại bởi các bộ phận khác vì không làm đúng.
- Nhân viên vận hành không đáp ứng được sự thay đổi kỹ thuật/ công nghệ.
- Lối đi bị ùn tắc.
- Thiết bị hao mòn, hư hỏng vượt quá dự kiến.

b. Vấn đề an toàn trong sản xuất

- Nhân viên không tuân thủ an toàn.
- Nhân viên không biết qui định an toàn.
- Nhân viên không biết các mối nguy trong công việc của họ.
- Nhân viên trở nên bất cẩn.
- Thương tích nhẹ không được báo cáo.
- Vật liệu không được sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng.
- Máy móc, thiết bị hư hỏng nhiều hơn.

c. Vấn đề chất lượng sản phẩm

- Không đáp ứng tiêu chuẩn của sản phẩm/ dịch vụ.
- Không theo yêu cầu kỹ thuật qui định.
- Quá nhiều phế phẩm hay việc phải làm lại.
- Máy móc, thiết bị không được sử dụng đúng cách.
- Sản phẩm/ dịch vụ bị trả về hoặc phàn nàn từ phía khách hàng.

d. Vấn đề nhân sự

- Nhân viên thôi việc.

- Nhân viên không thích thú với công việc.

- Nhân viên muốn thuyên chuyển vì nghĩ rằng có triển vọng tốt hơn ở nơi khác.

- Khoe rằng có nhiều kinh nghiệm, nhưng không chứng minh được thực tế.

- Mất quá nhiều thời gian để hoàn thành công việc.

- Được chỉ dẫn sai cách.

- Khó khăn để tìm được người có kinh nghiệm.

- Cảm thấy chán nản học việc.

- Các thủ tục nội bộ rườm rà.

Phần lớn các Quản lý/ Giám sát viên nói rằng 80% các vấn đề này có thể được giải quyết nếu họ có lực lượng nhân sự được đào tạo tốt hơn.

(2). Nhận diện cơ hội ứng dụng kỹ năng quan hệ công việc tại nơi làm việc khi bạn bắt gặp các tình huống sau:

- Thiếu tinh thần đồng đội.

- Công nhân không hiểu trách nhiệm của mình.

- Nhân viên lên cấp trên của bạn để phàn nàn.

- Người nào đó thể hiện sự khó chịu về điều kiện làm việc.

- Thay đổi giờ làm việc.

- Một nhân viên muốn thay đổi công việc.

- Công nhân muốn được thuyên chuyển để kiếm được nhiều tiền hơn.

- Một người hay liều lĩnh, hay bất cẩn trong khi làm việc.

- Một nhân viên nghỉ việc vài ngày mà không thông báo.

- Nhân viên mất hứng thú làm việc.

- Một người cảm thấy mình vị dồn ép.

- Người phật lòng với những thay đổi.

- Hiệu suất cá nhân giảm.

- Giảm năng suất tổng thể.

- Nhân viên nhạy cảm và hay quậy.

- Nhân viên được thăng chức cảm thấy bị đẩy lên trên.

- Các quy định sắp trở nên chặt chẽ hơn.

- Công nhân muốn tăng lương.

- Công nhân trở nên lười biếng.

- Công nhân từ chối không làm một số việc.

- Công nhân sẽ không được phần thưởng như mong đợi.

- Bất cẩn với vật liệu và thiết bị.

- Nhân viên mất tin tưởng vào công việc.

- Có sự bất đồng ý kiến giữa các cá nhân hay nhóm.

- Sự khác biệt về lương thưởng gây rắc rối.

- Vài việc làm trả lương theo ngày sẽ chuyển sang trả lương theo sản lượng.

- Không thích trách nhiệm.

- Nhân viên làm việc không gọn gàng, ngăn nắp mà bừa bãi.

(3) Kỹ năng cải tiến công việc có thể áp dụng trong mọi doanh nghiệp và mọi công việc, vì rằng công việc luôn luôn cần cải tiến để tốt hơn, nhanh hơn, nhiều hơn và an toàn hơn có thể.

2.1.3. Giai đoạn 3: Tổ chức thực hiện

Các bước triển khai áp dụng TWI sẽ được tuân thủ theo kế hoạch tổng thể được phê duyệt, trong đó bắt buộc phải có buổi khai mạc dự án.

Các bước cần thiết bao gồm:

- Họp khai mạc dự án

- Đào tạo cho nhóm dự án về các kỹ năng chỉ dẫn việc, kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc và kỹ năng quan hệ công việc.

- Hướng dẫn áp dụng các kỹ năng đã học vào công việc thực tế để giải quyết vấn đề thực tế của giám sát viên, bộ phận làm việc, của doanh nghiệp.

(1). Phương pháp đào tạo giám sát viên. Theo TWI được áp dụng trên thế giới, cả ba chương trình JIT, JMT và JRT có cùng một cấu trúc: 5 buổi, mỗi buổi 2 giờ cho 10 đến 12 học viên là các giám sát viên.

Trong buổi đầu tiên, trình bầy một vấn đề thực tế với một giải đáp, cách thức giải quyết quen thuộc với học viên, nhưng mang lại kết quả không tốt. Sau đó, Huấn luyện viên trình bầy "Phương pháp 4-bước" của TWI và chứng minh tính hiệu lực và hiệu quả của phương pháp này. Sau một hay hai buổi học phương pháp, phần còn lại của khóa học được dùng vào việc sử dụng phương pháp TWI để xử lý các vấn đề do học viên mang tới lớp. Đây là tính cách "Học-Hành" của TWI. Vì "Học thông qua thực hành" nên số học viên chỉ có thể là 10 đến 12 người. Thời gian giữa các lớp học được dùng bởi Huấn luyện viên TWI vào việc hướng dẫn từng học viên chọn một đề tài (vấn đề) và chuẩn bị áp dụng phương pháp TWI để giải quyết và trình diễn trước lớp.

Sau đó, học viên được yêu cầu thực hành các phương pháp đã học áp dụng tại công việc thực tế. Việc áp dụng nội dung được đào tạo trong 5 buổi, 3 giờ mỗi buổi sẽ khác nhau giữa các doanh nghiệp, thậm chí giữa các bộ phận trong cùng một tổ chức. Tuy nhiên, những kết quả thu nhận được sẽ giống nhau, khi các doanh nghiệp áp dụng chương trình theo kế hoạch.

Thời gian áp dụng mô hình TWI thường không qui định cụ thể, có thể từ 2 đến 6 tháng tùy loại hình và đặc thù doanh nghiệp.

(2). Các yêu cầu đối với một giám sát giỏi:

a. Kiến thức về công việc: Kiến thức về công việc là thông tin về công việc mà chúng ta phải biết, cập nhật và áp dụng hàng ngày.

b. Kiến thức về trách nhiệm: Mỗi người quản lý phải có sự hiểu biết rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm của mình như một phần của công việc để làm cơ sở cho hành động của mình.

c. Kỹ năng chỉ dẫn việc: "Kỹ năng chỉ dẫn việc" cung cấp một phương pháp đào tạo chuẩn mực, tin cậy để hướng dẫn việc cho nhân viên đạt hiệu quả như nhau cho mọi lần dạy, từ đó chuẩn hóa tay nghề nhân viên, rút ngắn thời gian đào tạo loại bỏ tái đào tạo, giảm sai lỗi, hỏng máy, giảm tối đa sự lệ thuộc vào nhân viên giàu kinh nghiệm nhờ xây dựng được hệ thống đào tạo thông qua nhân bản các thực hành tốt nhất (best practices)

d. Kỹ năng quan hệ công việc: "Kỹ năng quan hệ công việc" giúp Giám sát cải tiến khả năng làm việc với người khác thông qua tuân thủ hàng ngày 4 nguyên tắc nền tảng sẽ có khuynh hướng giữ cho tương quan êm đẹp và ngăn ngừa vấn đề nảy sinh. Từ đó tạo dựng được mối quan hệ tích cực với con người, gia tăng sự hợp tác cần thiết từ người khác nhờ đó công việc được thực hiện một cách hiệu quả. Bên cạnh đó cung cấp phương pháp 4-bước để xử lý các vấn đề nhằm đạt được mục tiêu trong mối quan hệ công việc.

***e. Kỹ năng cải tiến phương pháp*:** "Kỹ năng cải tiến phương pháp" là cách phân tích công việc thành những phần nhỏ để nhìn rõ các chi tiết. Dựa trên cơ sở phân tích này sẽ tìm thấy các cơ hội cải tiến công việc bằng cách loại bỏ, kết hợp, sắp xếp, và đơn giản hóa các chi tiết. Sử dụng liên tục phương pháp Kỹ năng Cải tiến Phương pháp bạn sẽ tận dụng hiệu quả hơn nguồn lực, máy móc và nguyên vật liệu có sẵn để tăng năng suất, chất lượng và giảm chi phí, giúp cho các Giám sát viên dễ dàng chấp nhận cải tiến như là một phần tất nhiên trong nhiệm vụ.

(3). Nội dung đào tạo giám sát viên theo TWI

a. Đào tạo Kỹ năng chỉ dẫn việc

Chỉ dẫn việc là phương pháp để một người nhanh chóng nhớ cách làm một công việc chính xác, an toàn và tận tâm.

Chương trình JIT - Kỹ năng chỉ dẫn việc của mô hình nhóm huấn luyện TWI được triển khai để cung cấp một công cụ giúp cho các cấp quản lý của doanh nghiệp (gọi chung là giám sát viên) phát triển kỹ năng chỉ dẫn việc.

Chương trình đào tạo Kỹ năng chỉ dẫn việc được diễn giảng trong 5 ngày, cho một nhóm từ 10 đến 12 giám sát viên (Phụ lục 1 - Chương trình chi tiết đào tạo Kỹ năng chỉ dẫn việc).

a1. Nội dung Kỹ năng chỉ dẫn việc bao gồm:

(1). Xác định các vấn đề trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ.

Tại nơi làm việc, bạn thường gặp các vấn đề nào gây ra tác động xấu đến ba trách nhiệm chính trong việc giám sát quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ gồm chất lượng, sản lượng và chi phí:

- Thời gian sản xuất không được đáp ứng;
- Sản lượng, chất lượng thấp, chi phí cao;
- Năng suất thấp;
- Hiệu suất cá nhân thấp;
- Phế liệu và làm lại;
- Hư hỏng máy;
- Tay nghề không đồng đều;
- Khả năng đáp ứng về công nghệ.

(2). Phát triển kỹ năng lập Bảng phân tích công việc và chuẩn bị sẵn sàng đào tạo.

❖ Những khó khăn thường gặp khi thực hiện chỉ dẫn việc lần đầu bao gồm:

- Thiếu sự chuẩn bị;
- Không rõ ràng các bước công việc;
- Bỏ quên các bước;
- Không chuyển giao được kinh nghiệm

Như vậy, chúng ta cần chuẩn bị gì trước khi đào tạo? Công việc phải được suy nghĩ một cách xuyên suốt, cẩn thận trước khi thực hiện chỉ dẫn việc. Bởi vì chúng ta biết thành thạo công việc, nên chúng ta có thể bỏ sót những nội dung quan trọng một cách bất cẩn trong quá trình chỉ dẫn và gây bối rối cho nhân viên. Ngược lại, đôi khi chúng ta

nghĩ chúng ta biết công việc này, nhưng thực ra chúng ta không biết rõ và điều này chỉ được nhận ra chỉ khi chúng ta cố gắng dạy cho ai đó.

❖ Một số ví dụ Phân tích công việc được trình bầy ở Bảng 2.1.a, Bảng 2.1.b, Bảng 2.1.c.

Bảng 2.1.a - Bảng Phân tích công việc "Thắt nút dây điện"

Tên công việc: Thắt nút dây điện **Công cụ, dụng cụ, vật liệu:** 12 dây điện xoắn, 1 dây điện xoắn đã gắn vào chuôi đèn		
Bước quan trọng	**Điểm chính**	**Lý do**
Phân đoạn trình tự hợp lý của công việc mà nó giúp tiến triển công việc.	Là bất cứ điều gì: 1) Làm được hay làm hỏng việc 2) An toàn hay gây thương tích cho nhân viên. 3) Dễ làm (ví dụ: cảm giác, thủ thuật, mẹo, thời điểm đặc biệt, thông tin đặc biệt…).	Hậu quả hay kết quả không như mong muốn nếu không tuân thủ theo các điểm chính.
1. Mở xoắn, vuốt thẳng	Đo 10 centimet.	
2. Làm vòng bên phải	Đầu dây nằm trên dây chính. Kéo dây vào trong phía bạn. Vòng nằm dưới đầu dây.	
3. Làm vòng bên trái	Đầu dây nằm dưới dây chính. Hai đầu bằng nhau.	
4. Luồn đầu dây qua vòng	Trượt vòng xuống dưới.	
5. Kéo căng	Kéo căng.	

Khi thực hiện phân tích công việc, chúng ta cần xác định bước quan trọng và điểm chính trong công việc đó. Bước quan trọng là một

phân đoạn/trình tự hợp lý của quá trình thao tác mà khi điều đó xảy ra làm công việc tiến triển.

❖ Điều cần nhớ là:

- Phân tích công việc để chỉ dẫn không phải là sự phân tích những thao tác chi tiết.

- Đó là những điều nhắc nhở đơn giản, thực tiễn về những gì thực sự quan trọng để truyền đạt một công việc.

Ví dụ: Khi lắp một lưỡi cưa mới vào một thân cưa:



Hình 2.1 Thân cưa với lưỡi cưa

1) "Bước quan trọng":

- "Lấy ốc cánh chuồn": đây không là một bước đáng được quan tâm để nhắc nhở.

- "Vặn ốc chuồn xuống": đây là một bước, nhưng không phải là một bước quan trọng.

- "Điều chỉnh độ căng lưỡi cưa": đây là một bước quan trọng.

2) "Điểm chính":

Điểm chính trong phân tích công việc chiếm 5 đến 10 phần trăm của một công việc nhưng nó gồm những phần khó hay thủ thuật để hoàn thành công việc. Những phần này cần kỹ năng thực tế, có thể tích lũy được thông qua kinh nghiệm và mất thời gian để học. Điểm chính có ba phân nhóm:

- Những điều gì làm được hay không làm được công việc;

- Những điều gì an toàn hay gây thương tích cho nhân viên;

- Những điều gì giúp công việc dễ làm hơn

❖ Ví dụ về "Điểm chính"

• "Cảm giác". Khi dùng thước đo vào một mẫu cần đo, điểm chính là "chặt đến mức độ nào".

• "An toàn/Mối nguy". Khi dùng dao, điểm chính là "hướng chiều cắt xa ta".

• "Xúc giác". Khi tháo bỏ lớp cách điện của dây cáp điện, bạn nên loại bỏ chỉ phần bọc ngoài mà không gây hư hỏng phần lõi bên trong. Điểm chính là "Cắt sâu như thế nào".

• "Âm thanh". Trong hầm mỏ, người ta kiểm tra vòm hầm xem có đủ lực và an toàn không bằng cách dùng xà beng gõ vòm. Phán đoán về âm thanh là "Điểm chính".

• "Thông tin". Máy chụp ảnh số, muốn ảnh chụp rõ không bị nhòe phải bấm hai lần, lần thứ nhất bấm nhẹ cho máy lấy nét, lần thứ hai bấm để chụp.

Bảng 2.1.b - Bảng phân tích công việc - Đặt mẫu vào ngàm.

Tên công việc: Đặt mẫu vào ngàm **Dụng cụ, vật tư:** Máy điều tốc thắng đĩa	
Bước quan trọng	**Điểm chính**
1. Mở ngàm	Chặt ren vào đĩa xích
2. Giũa sạch mạt bào	Bàn chải - không dùng tay. Làm sạch
3. Đặt mẫu vào ngàm	
4. Chỉnh ngàm áp sát vào mẫu	Áp lực vừa bám chặt quanh bề mặt, không quá chặt
5. Thử cân bằng	Cân - ngay giữa
6. Siết chặt ngàm	Giữ chặt

Bảng 2.1.c - Bảng phân tích công việc - Khoan, đập bẹt, viền

Tên công việc: Khoan, đập bẹt, viền **Dụng cụ, vật tư:** Máy điều tốc thắng đĩa	
Bước quan trọng	**Điểm chính**
1. Đặt mẫu vào ngàm	Cân đối, không mạt bào, không mẻ
2. Chỉ thị	Tốc độ chậm
3. Đặt mũi khoan chính tâm	Góc tam giác
4. Khoan dò	Bờ mí đều nhau. Đều tay. Làm sạch
5. Đảo đầu mẫu vật	
6. Dập bẹp	Đều tay & từ từ
7. Cấm điện máy dập	Vừa đủ để dập bẹt
8. Bẻ cạnh	Đều tay. Nếu thấy có hình chuông thì kiểm tra lại dụng cụ
9. Đặt trượt ngang	
10. Trở đầu	Đều - kéo trượt cho đến khi hoàn tất
11. Viền	Kéo rê cho đến khi hoàn tất
12. Đo theo quy cách chuẩn	Không làm rơi - "cảm giác sờ"
13. Kiểm tra	
14. Loại bỏ và đặt vào khay	Không làm rơi

- Bảng Phân tích công việc nên được sử dụng cho cả hai nhóm đối tượng có kinh nghiệm và không có kinh nghiệm;

- Tùy vào đối tượng đào tạo, mỗi bước có thể tỉ mỉ chi tiết hay đơn giản theo yêu cầu.

a2. Phương pháp đào tạo kỹ năng chỉ dẫn việc

(1). Áp dụng phương pháp 4-bước để đào tạo chỉ dẫn việc:

Bước 1: Chuẩn bị

- Đặt học viên vào tư thế thoải mái;
- Cho biết về công việc;
- Tìm hiểu học viên có kinh nghiệm gì;
- Khiến cho học viên quan tâm tới việc học;
- Đặt học viên vào đúng vị trí.

Bước 2: Trình bầy

- Nói, diễn, chỉ dẫn từng bước quan trọng.
- Làm lần nữa, nhấn mạnh Điểm chính.
- Làm lần nữa, nói lý do Điểm chính.

(Chỉ dẫn rõ ràng, đầy đủ và kiên nhẫn. Đừng dạy nhiều hơn khả năng tiếp thu của học viên).

Bước 3: Làm thử

- Học viên làm - sửa lỗi;
- Học viên làm lần nữa và giải thích "Bước quan trọng";
- Học viên làm lần nữa và giải thích từng "Điểm chính";
- Học viên làm lần nữa và giải thích lý do các "Điểm chính".

(Chắc rằng học viên hiểu rõ công việc. Tiếp tục đến khi bạn biết học viên biết làm).

Bước 4: Kiểm tra

- Để học viên làm việc một mình;
- Chỉ định người có thể giúp đỡ;

- Kiểm tra thường xuyên;

- Khuyến khích đặt câu hỏi;

- Giảm dần kèm dẫn, kết thúc theo dõi.

(2). Lỗi thường gặp trong khi chỉ dẫn việc :

- Độc thoại: Chỉ nói. Đây không phải là phương pháp tốt trong chỉ dẫn việc do hầu hết nhân viên không nắm bắt được thông qua "nói". Sự việc trở nên phức tạp khi nghe bằng nhiều từ ngữ. Chúng ta không thể sử dụng từ ngữ chính xác cần thiết. Nhiều thao tác khó để diễn đạt bằng từ ngữ. Khó để nói một lượng vừa đủ và để biết được nhân viên có hiểu hay không.

- Độc diễn: Chỉ trình bày. Tuy nhiên, độc diễn cũng không phải phương pháp chỉ dẫn việc tốt do dù cách này trông có vẻ hoàn chỉnh, nhưng trong hầu hết trường hợp đây chỉ là "bắt chước thao tác" và không có nghĩa là nhân viên hiểu được công việc. Nhiều thao tác khó bắt chước. Những điểm cần lưu ý, thủ thuật bị bỏ sót. Không rõ cái gì sẽ tiếp diễn. Không thể hiểu từ điều chúng ta nhìn thấy thành điều chúng ta nên làm.

(3). Chuẩn bị để thực hiện chỉ dẫn việc:

"Chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng" đúng và đủ dụng cụ, nguyên vật liệu để thực hiện đào tạo công việc tại chỗ. "Sắp xếp nơi đào tạo" gọn gàng, ngăn nắp như điều kiện làm việc thực tế. Khi thực hiện cần lưu ý những vấn đề quan trọng sau:

- Giám sát cần chọn những ví dụ phù hợp cho nhân viên;

- Những dụng cụ hay thiết bị tạm thời thay thế không bao giờ được dùng để đào tạo;

- Thiếu vật tư hay quên vật dụng làm giảm sút hiệu quả đào tạo;

- Bàn việc bề bộn hoặc sắp xếp lộn xộn, hay có bất kỳ vật gì không đúng, sẽ tạo ra một ví dụ xấu cho nhân viên.

(4). Thời điểm đào tạo và đối tượng đào tạo.

Việc đào tạo sẽ được thực hiện khi:

- Khi có những thay đổi từ bên trong trong doanh nghiệp như: Công nghệ, quy trình, tiêu chuẩn mới, sản phẩm mới, có nhân viên mới, thuyên chuyển, thăng tiến…

- Khi có những thay đổi từ bên ngoài: Khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, chính sách của nhà nước, nền kinh tế trong nước và quốc tế…

- Đối tượng đào tạo bao gồm:

- Nhóm 1: Nhân viên hiện có
- Nhóm 2: Nhân viên mới

(5). Lập kế hoạch đào tạo

Đào tạo phải được thực hiện theo kế hoạch, không phải là sự tình cờ ngẫu nhiên. Đào tạo phải dựa trên nhu cầu thực tế của doanh nghiệp và năng lực, kỹ năng hiện tại của nhân viên và phải dựa trên các yếu tố sau: Cần đào tạo ai?; Công việc gì?; Hoàn thành khi nào?

- Bảng "Kế hoạch đào tạo" theo mẫu:

- Các bước để hoàn thành bảng kế hoạch đào tạo bao gồm:

- Điền tên của Giám sát, bộ phận, ngày lập biểu.
- Điền tên công việc:

✓ Nếu có nhiều công việc nhỏ khác nhau, viết những tên công việc này.

✓ Nếu tất cả các công việc giống nhau, liệt kê theo phân mức vận hành, thiết bị.

- Điền tên của các vận hành viên.
- Đánh giá trình độ kỹ năng của mỗi vận hành viên đối với từng công việc

Bảng 2.2. Kế hoạch đào tạo nhân viên

Họ tên Giám sát: **Bộ phận:** **Ngày lập biểu:**	**Số hiệu** **Tên khóa đào tạo**					**Những thay đổi trong bộ phận**
Thay đổi nhân sự (Nghỉ hưu, thăng tiến, luân chuyển) Trình độ kỹ năng (Chất lượng, an toàn,…)						

- Đánh dấu yêu cầu đào tạo.

✓ Vận hành viên: Thay đổi nhân sự, trình độ kỹ năng

✓ Công việc: đáp ứng yêu cầu nguồn lực sản xuất, tăng trưởng sản xuất

- Kế hoạch để đáp ứng được nhu cầu: Ai - Công việc gì - Khi nào

(6). Các trường hợp đào tạo đặc biệt:

- Thời gian vận hành trong thời gian dài. Có công việc thực sự tốn khoảng vài giờ hoặc vài ngày để hoàn thành và có quá nhiều chi tiết mà học viên không thể học trong một lần. Trong những trường hợp này, đào tạo viên đối mặt với khó khăn là làm cách nào để đào tạo một cách hoàn chỉnh và tránh việc học viên bị bối rối. Câu trả lời là chia nhỏ quá trình vận hành dài này thành những phần nhỏ, và đào tạo từng phân đoạn nhỏ này trong khả năng mà học viên có thể hiểu được.

- Nơi làm việc có tiếng ồn. Đào tạo ở khu vực ồn ào là vấn đề thường gặp. Yêu cầu của TWI là đào tạo ở nơi làm việc thực tế.Tuy nhiên trong trường hợp học viên không thể nghe rõ các chỉ dẫn thì nói

hay trình diễn là phương pháp đào tạo không phù hợp. Điều cần làm ở đây là đến một nơi yên tĩnh để thực hiện diễn giải, giải thích bằng phương pháp nói và sau đó là đi đến nơi làm việc thực tế biểu diễn công việc. Việc diễn giải và biểu diễn này nên được kết hợp với mọi thứ có thể để nâng cao hiệu quả đào tạo.

- Cần quan tâm đến lợi ích của thủ thuật khéo léo, hay cảm giác trong công việc. Có nhiều công việc cần những thao tác chuyên biệt như mẹo, thủ thuật hay cảm giác. Người ta nghĩ rằng những khả năng này là năng khiếu tự nhiên hoặc kinh nghiệm lâu năm không thể truyền đạt và chỉ trở nên thành thạo qua nhiều năm kinh nghiệm. Trong khi thực tế, thủ thuật khéo léo hay cảm giác trong công việc cần nhiều thời gian và thực hành. Nếu nhân viên được dạy phần kinh nghiệm này họ sẽ học công việc một cách dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn so với không đào tạo gì cả.

(7). Khuyến nghị áp dụng và mở rộng kỹ năng chỉ dẫn việc:

- Đào tạo.

Hãy sử dụng Phương pháp 4-bước mỗi lần bạn "truyền đạt kiến thức" cho nhân viên/ học viên, mỗi lần mà nhân viên/ học viên đặt một câu hỏi.

- Kiểm tra công việc nhân viên.

Kiểm tra một quy trình xem nhân viên của bạn có nắm rõ công việc đó có bao nhiêu Bước quan trọng, có những Điểm chính nào cần lưu ý nào và giải thích được lý do vì sao họ phải thực hiện theo đúng các bước/quy trình.

- Thực thi một ý tưởng mới

• Nếu bạn là Quản lý cấp cao, quản lý cấp trung hay Giám sát cao cấp hoặc Giám sát những người không thực sự chỉ dẫn việc;

• Sử dụng phương pháp này với trợ lý hay nhân viên của bạn mỗi lần bạn đưa ra một ý tưởng mới, hay một mệnh lệnh.

- Mở rộng kỹ năng chỉ dẫn việc

• Sắp xếp cho tất cả các Giám sát thuộc quyền và tất cả những

người đang chỉ dẫn công nhân, nhân viên tham gia chương trình Kỹ năng Chỉ dẫn việc, càng sớm càng tốt.

- Khuyến khích các Giám sát của bạn, các cấp quản lý dưới quyền, những người khác phải sử dụng Kỹ năng Chỉ dẫn việc tại nơi làm việc mỗi ngày;
- Yêu cầu mỗi tổ trưởng, nhóm trưởng phân tích ba công việc trong một tuần.
- Tại những buổi họp như họp nhân sự, họp sản xuất…hãy điều hành cuộc họp theo Bảng phân tích công việc, và thảo luận việc sử dụng Phương pháp 4-Bước.
- Nếu bạn gặp Giám sát, tổ trưởng, đội trưởng hoặc bất cứ nhân viên nào, hỏi xem họ có sử dụng Kỹ năng Chỉ dẫn việc hay không bằng cách hỏi Bước quan trọng, Điểm chính, Lý do là điểm chính.

b. Đào tạo Kỹ năng Cải tiến phương pháp làm việc

b1. Khái niệm

Chương trình JMT - Đào tạo Kỹ năng Cải tiến phương pháp của Mô hình nhóm huấn luyện TWI được triển khai để cung cấp một công cụ giúp cho các cấp quản lý của doanh nghiệp (gọi chung là Giám sát viên - Supervisors) phát triển Kỹ năng Cải tiến phương pháp làm việc.

(1). Việc học và áp dụng kỹ năng này nhằm mục đích:

- Trang bị cho các giám sát tư duy cải tiến theo một phương pháp chuẩn mực;

- Chuẩn hóa hệ thống quy trình dựa trên thực hành tốt nhất của các nhân viên lâu năm kinh nghiệm hay thợ lành nghề;

- Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục từ các nhân viên kinh nghiệm, thợ lành nghề và các cấp giám sát như là một phần tất nhiên trong nhiệm vụ của người quản lý;

- Tận dụng hiệu quả hơn nguồn lực, máy móc và nguyên vật liệu có sẵn để tăng năng suất, chất lượng, giảm chi phí;

- Giảm tối đa sự phụ thuộc vào chuyên gia cải tiến bên ngoài từ việc xây dựng được đội ngũ chuyên gia cải tiến nội bộ là các cấp giám sát.

- Tài liệu đào tạo "Kỹ năng Cải tiến phương pháp làm việc" bao gồm:

Nội dung diễn giảng trong 5 ngày đào tạo, cho một nhóm từ 10 đến 12 giám sát. (Xem Phụ lục 2 - Chương trình chi tiết đào tạo Kỹ năng Cải tiến phương pháp làm việc).

(2). Các câu hỏi thường đặt ra:

❖ Tại sao cần cải tiến Phương pháp làm việc?

Việc này xuất phát từ những thay đổi bên trong và bên ngoài của một tổ chức.

- Những thay đổi từ Bên trong: Công nghệ, quy trình, tiêu chuẩn, sản phẩm mới, nhân viên mới, thuyên chuyển, thăng tiến…

- Những thay đổi từ Bên ngoài: Khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, chính sách của nhà nước, địa phương, ngành nghề, nền kinh tế...

❖ Vậy các ý tưởng cải tiến bắt đầu từ đâu?

Trước hết, xuất phát từ người giám sát trực tiếp công việc. Giám sát là người biết nhiều về công việc nhiều hơn những người khác. Cải tiến Phương pháp làm việc luôn là một công việc thường xuyên với mọi giám sát viên.

❖ Các giá trị của cải tiến liên tục? Các giá trị thường bao gồm:

- Tận dụng hiệu quả hơn nguồn lực, máy móc và nguyên vật liệu có sẵn để Tăng năng suất - Chất lượng - Giảm chi phí.

- Phương pháp cải tiến công việc giúp chúng ta loại bỏ những bước không cần thiết trong công việc và làm cho thao tác thực hiện những bước còn lại đơn giản và an toàn hơn. Người công nhân không phải làm việc vất vả hơn hoặc vội vàng hơn. Công việc làm một cách vội vàng sẽ cho kết quả không tốt, sẽ làm tăng phế phẩm, thứ mà chúng ta muốn loại bỏ.

(3) Làm thế nào để cải tiến đáp ứng sự thay đổi liên tục?:

- Cải tiến dựa trên "Giá trị và lãng phí từ quan điểm của khách hàng".

- Lãng phí trong tư duy và phương pháp làm việc lớn hơn rất nhiều so với các lãng phí hữu hình khác.

- Chương trình JMT - Kỹ năng Cải tiến Phương pháp làm việc giúp bạn có một phương pháp để thực hiện một ý tưởng cải tiến ngay khi đối diện với sự thay đổi.

b2. Phương pháp 4-bước thực hiện kỹ năng cải tiến công việc:

Bước 1: Phân tích công việc

(1). Lập Bảng phân tích công việc

- Liệt kê chi tiết để có một bức tranh toàn diện, một cái nhìn chân thực, chi tiết về toàn bộ công việc, phương pháp bạn đang làm, cho thấy sự cần thiết phải cải tiến.

- Lập Bảng phân tích công việc: Thực hiện bởi việc quan sát thao tác của công nhân.

- Sự khác biệt giữa Bảng Phân tích Công việc trong Kỹ năng Chỉ dẫn việc và Bảng phân tích Cải tiến công việc trong Kỹ năng Cải tiến Phương pháp làm việc.

Bảng 2.3. So sánh bảng phân tích công việc với bảng phân tích cải tiến công việc

Bảng phân tích công việc	Bảng phân tích cải tiến công việc
1. Chỉ những bước quan trọng được liệt kê 2. Một bước có thể bao gồm nhiều chi tiết. Khi hướng dẫn, nhiều bước là hiển nhiên và không cần liệt kê.	1. Tất cả các chi tiết đều phải được liệt kê 2. Không được bỏ quên bất kỳ thứ gì khi tìm hiểu về phương pháp sản xuất hiện tại.

(2). Nhận biết chuỗi giá trị:

Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động cho một sản phẩm hoặc dịch vụ, bao gồm:

- Các hoạt động Giải quyết vấn đề trong quá trình thiết kế và sản xuất sản phẩm.

- Các hoạt động Quản lý thông tin trong quá trình tiếp nhận đơn hàng, hoạch định và điều phối quá trình nhận nguyên vật liệu, sản xuất và giao hàng.

- Các hoạt động chuyển đổi vật lý trong quá trình tiếp nhận nguyên vật liệu từ nhà cung cấp, gia công lắp ráp thành phẩm cho khách hàng.

(3). Phân tích chuỗi giá trị:

- Chuỗi giá trị bao gồm dòng Vật tư và dòng Thông tin và nên được mô hình hóa theo sơ đồ.

- Dòng vật tư biểu diễn các chuyển đổi vật lý từ khi nhận nguyên liệu đến gia công lắp ráp thành phẩm. Dòng thông tin bao gồm hoạt động quản lý thông tin nhằm kiểm soát dòng vật tư từ tiếp nhận đơn hàng, hoạch định và điều phối nguyên vật liệu, sản xuất và giao hàng:

- Phân tích công việc hiện tại bằng cách liệt chi tiết nhất đến từng công đoạn, bước công việc vào bảng phân tích công việc bao gồm cả nguyên vật liệu, các công việc bằng máy và bằng tay.
- Lập bảng phân tích công việc của công đoạn và chi tiết đến từng bước công việc nếu đó là điều cần thiết.

Bước 2: Đặt câu hỏi

- Đánh giá từng công đoạn, bằng cách đặt câu hỏi cho từng công việc bạn muốn cải thiện kể cả những chi tiết nhỏ nhất của công việc.

- Luôn sử dụng 6 câu hỏi quan trọng theo đúng trình tự "Tại sao", "Cái gì", "Ở đâu", "Khi nào", "Ai", "Như thế nào" sẽ cho chúng ta tất cả thông tin cần thiết về một công việc:

- "Tại sao"? Trả lời câu hỏi "Tại sao công việc này là cần thiết?" Giúp phân biệt giữa những chi tiết cần thiết và không cần thiết hay cảm thấy nghi ngờ.
- "Cái gì"? Trả lời câu hỏi "Mục đích của nó là gì?" Giúp xác định công đoạn đó có hữu ích và làm tăng chất lượng sản phẩm, nếu không phải xem xét lại sự cần thiết của nó. Là một câu hỏi kiểm tra cho câu hỏi "Tại sao". Ghi vào phần trả lời trong tờ phân tích những ý tưởng cải tiến vừa xuất hiện.

- "Ở đâu"? Trả lời câu hỏi "Công việc này nên được làm ở đâu?" để tìm địa điểm tốt nhất để thực hiện mỗi công đoạn. Ở bộ phận nào? Khu vực nào? Sử dụng thiết bị, máy móc gì?

- "Khi nào"? Trả lời câu hỏi "Khi nào làm?" Giúp xem các bước nên được làm đầu tiên hay cuối cùng? Theo thứ tự thế nào? Phải làm trước hay sau những bước nào?

- "Ai"? Trả lời câu hỏi "Ai là người thích hợp nhất để làm?" để tìm ra người thích hợp nhất làm công việc đó. Câu trả lời sẽ dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm và tình trạng sức khỏe của người công nhân.

- "Như thế nào"? Trả lời câu hỏi "Cách tốt nhất để làm?" cho tất cả những bước cần thiết sau khi đã hỏi "Ở đâu?", "Khi nào?", "Ai?"

❖ Lưu ý khi đặt câu hỏi:

- Đặt các câu hỏi "Tại sao?", "Cái gì?", "Ở đâu?", "Khi nào", "Ai?", "Như thế nào?" theo đúng trình tự với từng công đoạn/bước công việc xác định chuỗi giá trị để loại bỏ các hoạt động không gia tăng giá trị (lãng phí) trong Bước 3.

- Đặt câu hỏi cẩn thận và đầy đủ để có được sự cải tiến tốt nhất.

- Ghi ngay những ý tưởng tốt mới xuất hiện vào Bảng phân tích công việc hiện tại.

- Tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi có được ý tưởng tốt nhất.

Bước 3: Phát triển phương pháp mới

Trả lời các câu hỏi ở bước 2 sẽ dẫn tới với sự phát triển trong bước 3.

(1). Tối ưu các yếu tố máy móc, nhân lực, con người thông qua việc loại bỏ, kết hợp, sắp xếp lại hoặc đơn giản hóa:

- Loại bỏ: Loại bỏ các bước không cần thiết.

Trả lời các câu hỏi "Tại sao?"và" Cái gì?"sẽ giúp chúng ta loại bỏ các bước không cần thiết thiết để tránh lãng phí sức người, máy móc và nguyên vật liệu. Đánh dấu các bước trong phân tích sẽ bị loại bỏ.

- Kết hợp: Kết hợp các bước trong công việc.

Các bước cần thiết nên được kết hợp bất cứ khi nào có thể. Sự kết hợp giúp giảm các khâu kiểm tra cũng như vận chuyển. Khả năng kết hợp các bước thường được phát hiện bằng cách tìm những nơi tốt nhất, thời gian tốt nhất và người tốt nhất để làm mỗi công đoạn. Câu trả lời cho câu hỏi “Ở đâu?”, “Khi nào?” và “Ai?” dẫn ta đến sự kết hợp các bước cần thiết.

- Sắp xếp: Sắp xếp lại các bước thành một quy trình tốt hơn.

Trả lời các câu hỏi “Ở đâu?”, “Khi nào?” và “Ai?” để tìm ra cách sắp xếp lại

- Đơn giản: Đơn giản các bước cần thiết.

Đơn giản hóa để làm công việc an toàn và dễ dàng hơn. Trả lời câu hỏi “Như thế nào?” để tìm cách đơn giản hóa các công đoạn làm cho công việc dễ dàng hơn và an toàn hơn:

- Sắp xếp lại vị trí nguyên liệu và dụng cụ ở vị trí thuận lợi nhất để dễ dàng lấy, tiết kiệm thời gian.
- Nơi làm việc thuận tiện cho việc di chuyển.
- Thùng phế phẩm được đặt bên dưới bàn làm việc. Nhờ đó các phế phẩm có thể được vận chuyển bằng các thả rơi
- Sử dụng trọng lực và máng trượt cho việc chuyển giao/cung cấp.
- Thao tác cả hai tay để hiệu quả công việc.
- Sử dụng đồ gá và định vị thay vì giữ bằng tay…

(2) Trình bầy ý tưởng của bạn với người khác

- Tham khảo cấp trên;
- Yêu cầu trợ giúp từ những đồng nghiệp;
- Tham khảo ý tưởng của người công nhân là đặc biệt quan trọng.

(3). Viết đề xuất về phương pháp mới

- Viết lại chính xác ý tưởng mới của bạn là gì và nó được thực hiện như thế nào.

- Sau khi phân tích chi tiết công việc, xem xét mọi chi tiết và phát triển ý tưởng mới chúng ta cần phải đưa nó vào áp dụng trong thực tế.

Trong bước này chúng ta cần vận dụng một số công cụ cải tiến trong quá trình phát triển Phương pháp mới. Những công cụ này bao gồm: chuẩn hóa quy trình, công cụ 5S, cải tiến liên tục, Kaizen, nhóm chất lượng QCC, Kiểm soát trực quan,… chi tiết các công cụ hỗ trợ sẽ được trình bày trong phần III của tài liệu này. Ngoài ra, chúng ta cũng cần quan tâm đến các nguyên tắc sau khi phát triển Phương pháp mới:

(4). Ứng dụng linh hoạt

Trên thực tế, mọi quy trình không thể áp dụng một cách cứng nhắc mà cần thay đổi theo từng tình huống. Mặc dù quy trình chuẩn đòi hỏi mức độ chi tiết và chính xác cao, tuy nhiên việc cập nhật thường xuyên sẽ giúp gắn kết các cải tiến liên tục với nhịp độ sản xuất.

(5). Làm đúng ngay từ đầu

"Làm đúng ngay từ đầu/chất lượng từ gốc" yêu cầu chất lượng được đưa vào quy trình sản xuất ngay từ bước đầu tiên để ngăn chặn các sản phẩm không đáng có, đồng thời dễ dàng phát hiện và loại bỏ ngay khi lỗi xuất hiện (Poka - Yoke).

Bước 4: Áp dụng phương pháp mới

Cải tiến sẽ không có giá trị nếu không được ứng dụng cho công việc. Bước này đảm bảo thành công cho sự cải tiến. Sự thiếu sót của bước 4 đã khiến nhiều ý tưởng cải tiến không được đưa vào thực tế.

- Thuyết phục Lãnh đạo về đề nghị của bạn.

- Thuyết phục người thực hiện về đề nghị của bạn.

- Đạt được sự chấp thuận của tất cả các bên liên quan về: An toàn, Chất Lượng, Sản lượng và Chi phí.

- Áp dụng phương pháp mới cho công việc và duy trì cho đến khi một phương pháp khác tốt hơn được phát triển.

- Hãy khen cho thích đáng!

- Hãy chắc rằng có sự khen thưởng thích hợp và hãy tỏ ra trân trọng những người đóng góp ý tưởng. Một ý tưởng bị đánh cắp sẽ ngăn các ý tưởng mới được chia sẻ.

Khi áp dụng Phương pháp mới cần có thêm quá trình thử nghiệm nhằm xác nhận lại hiệu quả của Phương pháp để điều chỉnh kịp thời. Đồng thời kế thừa bài học cải tiến liên tục từ các nước trên thế giới để vận dụng tốt hơn trong quá trình phát triển và áp dụng Phương pháp mới.

b3. Một số lưu ý khi thực hiện cải tiến công việc:

- Sự kháng cự, sự bất mãn khi thực hiện ý tưởng cải tiến

- Sự chống đối lại một ý tưởng mới: Chúng ta đều cố sự bảo vệ lề thói cũ, tiền lệ, truyền thống, thường lệ, thói quen và phản đối chống lại bất kì ý tưởng mới. Đừng để những sự kháng cự can thiệp vào ý tưởng hay công việc cải tiến.

- Đừng bất mãn với sự phê bình: Mục đích của bạn là nghiên cứu phương pháp sản xuất tốt hơn để đáp ứng nhu cầu sản xuất, giúp nhân viên làm việc năng xuất, ít vất vả và đảm bảo sức khỏe hơn. Đừng sợ đưa ra những sự cải tiến có thể dẫn đến những sự chỉ trích. Sự cải tiến công việc sẽ chỉ mang tính xây dựng, không có ý chỉ trích cá nhân. Đảm bảo rằng sự phê phán sẽ không làm ngưng những ý tưởng cải tiến.

b4. Hướng dẫn thực hành Kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc:

(1). Tư duy khi đề xuất cải tiến

- Chọn công việc đơn giản bạn cần phải tăng năng suất, khó khăn để giải quyết.

- Đừng cố gắng để tìm kiếm một ví dụ về sự cải tiến đột phá.

- Chọn công việc đầu tiên bạn nghĩ ra hoặc bạn gặp phải khi trở về bộ phận.

- Phân tích chi tiết về phương pháp hiện tại.

- Phát triển phương pháp mới. Làm một bản phân tích về phương pháp đề xuất.

- Nếu không tìm được sự cải tiến cho công việc bạn chọn hay thử một công việc khác.

- Sẵn sàng để nói với mọi người cách để ứng dụng phương pháp mới, không quá 20 phút.

- Mang theo bài phân tích, các mẫu, biểu đồ, vật liệu, thiết bị và công cụ để cho mọi người xem cả phương án cũ và mới.

- Không đưa ra bất kỳ công việc bí mật nào. (Kiểm tra với sếp của bạn nếu cần).

(2). Khi phân tích công việc cần những hoạt động tạo giá trị sản phẩm, dịch vụ:

- Hoạt động tạo giá trị gia tăng: Là hoạt động chuyển hóa vật tư trở thành đúng sản phẩm mà khách hàng yêu cầu.

- Hoạt động không tạo giá trị gia tăng: Là các hoạt động không cần thiết cho việc chuyển hóa vật tư thành sản phẩm mà khách hàng mong muốn. Những gì làm tăng thêm thời gian, công sức, hay chi phí không cần thiết đều được xem là không tạo ra giá trị gia tăng.

- Các hoạt động cần thiết nhưng không tạo giá trị gia tăng: Là các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng từ quan điểm của khách hàng nhưng lại cần thiết trong việc sản xuất ra sản phẩm, ví dụ mức tồn kho cao, sản xuất dư thừa…

(3). Phân tích nhận diện các loại lãng phí:

- Sản xuất dư thừa *(Over Production):* Sản xuất nhiều hơn hoặc sớm hơn khi khách hàng yêu cầu, bất kỳ loại tồn kho nào đều là lãng phí.

- Sự chờ đợi *(Waiting):* Thời gian chờ đến công đoạn tiếp theo, người chờ máy, máy chờ người, vật tư chờ vào chuyền …

- Sự di chuyển (*Transportation*): Vận chuyển nguyên liệu, người di chuyển không hợp lý giữa các địa điểm sản xuất, không tạo ra giá trị sản phẩm.

- Tồn kho (*Inventory*): Nguyên liệu không cần thiết, hàng tồn, hàng đang sản xuất dở dang được giữ trong kho không tạo giá trị gia tăng

- Thao tác thừa (*Motion*): Các thao tác của máy hay con người mà không tạo giá trị cho quá trình sản xuất.

- Gia công thừa (*Over Processing*): Các hoạt động, thao tác không tạo ra giá trị hoặc thừa đối với mức chất lượng, sản phẩm mà khách hàng yêu cầu.

- Lỗi (*Defect*): Sản phẩm lỗi, khuyết tật, hàng bị trả lại… các sai sót về giấy tờ, cung cấp thông tin sai lệch về sản phẩm, sản xuất sai quy cách, sử dụng quá nhiều nguyên vật liệu hay tạo ra phế liệu không cần thiết.

- Sự sửa sai (*Correction*): Công sức, nguồn lực bỏ ra để làm lại, sửa sai vì nó không được làm đúng trong lần đầu tiên.

- Kiến thức rời rạc (*Knowledge Disconnection)*: Thông tin không có sẵn tại nơi làm việc vào lúc cần: thông tin về quy trình, thông số kỹ thuật, cách giải quyết vấn đề, công thức pha trộn nguyên liệu…

- Phương pháp làm việc (*Methods*): Phương pháp làm việc khiến một công việc phải làm đi làm lại, không đạt yêu cầu.

(4). Động lực để áp dụng và duy trì hoạt động cải tiến liên tục bền vững:

Bằng cách giữ hoặc tăng doanh thu một cách bền vững và cắt, giảm đối đa chi phí lãng phí, doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi nhuận (*Giá trị gia tăng tài chính có giá trị A*) nào đó, để duy trì và phát triển động lực giúp doanh nghiệp phát triển. Giá trị A này cần được phân bổ theo công thức sau:

A = A1+A2+A3+A4…..+An

Trong đó: A1, A2, A3….An là các thành tố được tái phân bổ vào hệ thống doanh nghiệp và xã hội nhằm duy trì và thúc đẩy việc triển khai cải tiến liên tục.

Ví dụ trong trường hợp n=4, có thể hiểu A1, A2, A3, A4 trong công thức là:

A1: Lợi ích phân bổ cho cán bộ nhân viên trực tiếp tạo ra sự cắt giảm chi phí lãng phí.

A2: Lợi ích (phúc lợi) cho những thành viên trong doanh nghiệp

như tăng khẩu phần bữa ăn, thăm quan, du lịch, cơ hội học tập, nghiên cứu...

A3: Lợi ích mang lại cho khách hàng/ xã hội như tăng chất lượng sản phẩm, giảm giá thành, các hoạt động cộng đồng….

A4: Lợi nhuận để lại trong doanh nghiệp.

(5). Tầm quan trọng của việc viết đề xuất cải tiến:

- Có rất nhiều sự cải tiến bị lãng quên trước khi chúng được đưa ra thực tế hoặc được ghi lại.

- Sự ghi chép là một cách tốt để đề xuất những cải tiến với quản lý của bạn.

- Nó rất hữu dụng trong việc đạt được sự phê duyệt cuối cùng về an toàn, số lượng, chất lượng, chi phí….

- Những cải tiến có thể được thông qua và sử dụng cho những nhà máy khác.

(6). Hướng dẫn trình bày thực hành đề xuất cải tiến:

- Mô tả ngắn gọn công việc mà bạn sẽ giải quyết và giải thích những vật dụng bạn sẽ sử dụng để minh họa công việc.

- Trình bày phương pháp cũ.

- Đưa ra Bảng Phân tích Phương pháp hiện tại và đọc những chi tiết.

- Giải thích thông tin và ý tưởng nào mà bạn có được từ những câu trả lời cho những câu hỏi trong Bước 2.

- Giải thích làm thế nào mà bạn loại bỏ, kết hợp, sắp xếp lại, và đơn giản hóa các công đoạn khi triển phương pháp mới trong Bước 3.

- Trình bày phương pháp mới.

- Giải thích cách bạn sử dụng Bước 4 để ứng dụng phương pháp mới vào thực tế.

- Tổng hợp lại những cải tiến trong công việc của bạn.

Bảng 2.4. Phân tích cải tiến công việc

BẢNG PHÂN TÍCH CẢI TIẾN CÔNG VIỆC

Sản phẩm: **Người lập:** **Ngày:**

Hoạt động: **Bộ phận:**

STT	Chi tiết phương pháp hiện tại/đề xuất	Khoảng cách di chuyển	Chú ý: Thời gian/ Dung sai/ Hàng trả về/ An toàn	Tại sao?	Cái gì?	Ở đâu?	Khi nào?	Ai?	Như thế nào?	Ý tưởng: Viết chi tiết nhất, đừng lệ thuộc trí nhớ	Loại bỏ	Kết hợp	Sắp xếp lại	Đơn giản hóa
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														

Bảng 2.5. Đề xuất cải tiến

BẢNG ĐỀ XUẤT CẢI TIẾN

Sản phẩm/Quy trình: **Người duyệt:**
Hoạt động: **Người gửi:**
Bộ phận: **Ngày:**

Những cải tiến sau đây được đề xuất trên sản phẩm/quy trình: Lắp ráp

1. Tóm tắt:

2. Kết quả:

	Trước	**Sau**
2.1. Sản xuất:		
2.2. Thời gian chu trình:		
2.3. Thời gian giao hàng:		
2.4. Tỉ lệ từ chối:		
2.5. Phế phẩm:		
2.6. Làm lại:		
2.7. Máy sử dụng:		
2.8. Vấn đề sản xuất khác:		
2.9. Vấn đề khác:		

3. Cải tiến:

4. Chấp thuận:

- Sản xuất:
- Bảo trì:
- Chất lượng:
- Nguyên vật liệu
- Kỹ thuật:
- An toàn:

c. <u>Đào tạo kỹ năng quan hệ công việc</u>

c1. Khái niệm

Chương trình JRT - Đào tạo Kỹ năng Quan hệ công việc của mô hình nhóm huấn luyện TWI được triển khai để cung cấp một công cụ giúp cho các cấp quản lý của doanh nghiệp (gọi chung là giám sát) phát triển Kỹ năng quan hệ công việc.

Tài liệu đào tạo Kỹ năng quan hệ công việc bao gồm nội dung diễn giảng trong 5 ngày đào tạo, cho một nhóm từ 10 đến 12 giám sát (Phụ lục 3- Chương trình chi tiết đào tạo Kỹ năng Quan hệ công việc).

Kỹ năng quan hệ công việc cung cấp các nền tảng chuẩn mực để xây dựng mối tương quan êm đẹp và ngăn ngừa các vấn đề có thể nảy sinh, đồng thời cung cấp Phương pháp 4-bước giải quyết vấn đề trong mối quan hệ:

(1) Các vấn đề dễ nảy sinh:

- Mâu thuẫn giữa các đội nhóm.
- Không tuân thủ các nội quy đúng mực.
- Không quan tâm.
- Mất hứng thú, không cẩn trọng trong công việc.
- Mối quan hệ xấu giữa nhân viên mới và người cũ.

- Hiệu suất cá nhân giảm

- Từ chối công việc được phân công

- Xáo trộn do thay đổi chính sách

- Giảm sút sự hài lòng của nhân viên

(2). Các vấn đề trong mối quan hệ công việc của giám sát:

- Ít người nhận ra rằng, công việc của Giám sát rất khó khăn và phức tạp.

- Lãnh đạo yêu cầu năng suất và chất lượng và điều này đòi hỏi sự hợp tác và lòng trung thành của nhân viên.

- Ngoài khả năng công nghệ, máy móc thì làm thế nào để xây dựng và duy trì sự hợp tác và lòng trung thành?

- Con người không giống như máy móc. Khi một cái máy được lắp đặt mới, nó đi cùng với cái gì? 1) Hướng dẫn sử dụng; 2) Lắp đặt, đào tạo; 3) Hướng dẫn sửa chữa.

(3). Giám sát gặp khó khăn để nhận được sự hợp tác?

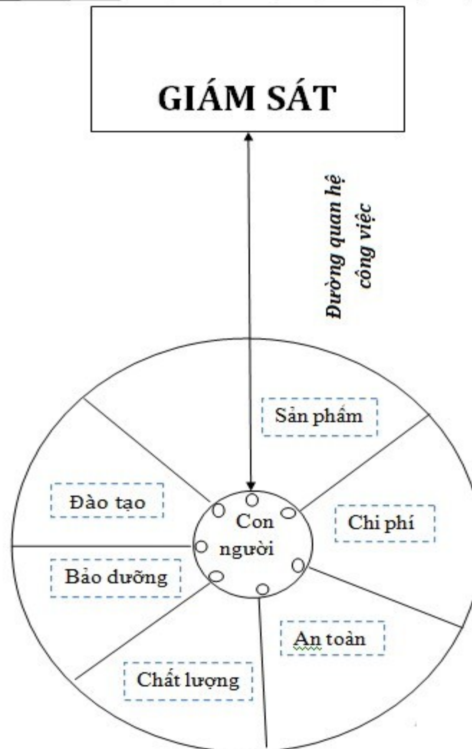
- Giám sát cũ thường gặp những vấn đề để có được sự hợp tác của:

- Những người chưa làm việc trước đây;
- Những người đã làm việc, nhưng khác loại công việc.

- Những giám sát mới được bổ nhiệm, có thể gặp vấn đề để có được sự hợp tác của:

- Những người mà họ biết nhiều hơn về mặt kỹ thuật của công việc so với giám sát.
- Những người mà họ có thâm niên hơn so với giám sát.

(4). Giám sát viên giỏi trong mối quan hệ công việc là giám sát có đội ngũ nhân viên thực hiện công việc cần hoàn thành, để hoàn thành, và theo cách cần làm, bởi vì họ muốn làm.



Hình 2.2a. Sơ đồ trách nhiệm của Giám sát

(5). Bốn nền tảng quan hệ công việc tích cực

1). Cho mỗi nhân viên biết họ tiến bộ ra sao

- Cân nhắc điều bạn mong đợi
- Chỉ ra cách làm tốt hơn

2). Khen ngợi đúng lúc

- Tìm kết quả vượt trội hay khác thường
- Nói với họ khi còn "nóng".

3). Cho mọi người biết trước những thay đổi sẽ ảnh hưởng đến họ

- Cho biết tại sao nếu có thể
- Làm việc cùng để họ chấp nhận thay đổi.

4). Sử dụng tốt nhất khả năng của từng người

- Tìm hiểu những khả năng chưa được dùng.
- Không bao giờ cản bước tiến của người khác

(6) Sơ đồ cá nhân

- Tất cả mọi người có giống nhau?

Mỗi con người là một cá thể riêng biệt, không ai giống ai và vì thế mà con người cần phải đối xử như những cá nhân, không vơ đũa cả nắm hay đánh đồng, vì thế: Con người phải được đối xử như những cá nhân

- Mọi người đều khác nhau?

- Tất cả những yếu tố công việc, gia đình, sức khỏe, kinh nghiệm... tác động lên con người, và tất cả chúng ta không để một phần của mình ở nhà mà mang đến nơi làm việc một cách không có chủ ý.

- Khi là một giám sát, bạn cần biết người này như là một cá nhân bởi vì anh ấy hay chị ấy là khác biệt và điều này tác động đến công việc của họ.

- Các khác biệt này là những gì giám sát không thể thay đổi, nhưng phải nhận biết chúng là sự khác biệt ảnh hưởng đến nhân viên và kết quả tại nơi làm việc.

(7). Một người giám sát đạt được kết quả thông qua người khác.

Một vấn đề là bất cứ điều gì, mà giám sát phải xử lý. Nếu bạn để vấn đề không được giải quyết, nó sẽ gây tác động xấu. Bằng cách sử dụng 4 nền tảng quan hệ tích cực sẽ ngăn ngừa các vấn đề có thể nảy sinh.

(8). Tại sao các mối quan hệ quan trọng?

Các mối giao tiếp này rất quan trọng. Mối quan hệ tốt mang lại cho bạn kết quả tốt. Mối quan hệ xấu mang lại cho bạn kết quả xấu.

Một giám sát giỏi cần tuân thủ theo 2 việc dưới đây:

- Hành xử theo 4 nền tảng quan hệ công việc tích cực.

- Xử lý các vấn đề khi chúng xảy đến theo phương pháp 4-bước

c2. Phương pháp 4-bước giải quyết vấn đề:

Bước 1: Thu thập sự kiện

- Xem hồ sơ nhân viên.
- Tìm các quy định và thông lệ.
- Nói chuyện với các cá nhân có liên quan.
- Lấy ý kiến và cảm nghĩ.

(Hãy đảm bảo bạn có toàn bộ câu chuyện).

Bước 2: Cân nhắc và định đoạt

- Sắp xếp các sự kiện với nhau.

- Xem xét tác động các sự kiện với nhau.

- Các hành động nào có thể làm được.

- Kiểm tra với cách làm hiện tại và chính sách.

- Xem xét với mục tiêu và tác động lên từng cá nhân, nhóm, và công việc.

(Đừng vội vàng kết luận).

Bước 3: Hành động

- Bạn sẽ tự thực hiện?

- Bạn có cần hỗ trợ gì?

- Bạn có cần tham khảo với cấp trên?

- Cân nhắc thời điểm thực hiện.

(Đừng trốn tránh trách nhiệm).

Bước 4: Kiểm tra

- Thời gian gần nhất cần theo dõi?

- Cần theo dõi thường xuyên không?

- Theo dõi sự thay đổi thành quả, thái độ, mối quan hệ

(Hành động này có giúp gì cho công việc?)

c3. Cách thức nảy sinh các vấn đề:

Vấn đề là những điều mà Giám sát phải thực hiện hành động xử lý. Vấn đề nảy sinh theo những cách nào? Có 4 loại:

(1) Đang hình thành, trước khi xảy ra

Những vấn đề bạn thấy nó đang hình thành trước khi nó xảy ra. Đó là tình huống bạn cần lưu tâm đến tình trạng và hành động trước khi vấn đề xảy ra. Ví dụ: Ban giám đốc quyết định thay đổi chính sách, giả sử như thay đổi chính sách thăng tiến. Và theo kinh nghiệm bạn biết rằng, khi thông báo chính sách mới này sẽ gây ra vấn đề. Bạn có thể muốn làm một vài việc phòng ngừa để bạn sẽ không phải xử lý các vấn đề phát sinh sau này. Nói cách khác, bạn muốn dùng thuốc phòng ngừa.

(2) Dự báo trước

Khi quan sát trong bộ phận, nếu bạn chú ý các thay đổi trong công việc hay thái độ của mọi người, bạn sẽ được dự báo trước (mách nước) vấn đề sắp xảy ra. Ví dụ, một người đột ngột hay cãi nhau với người xung quanh. Giám sát giỏi sẽ vào cuộc sớm với những tình huống thế này.

(3) Tìm đến bạn

Có lúc vấn đề nó tìm đến bạn. Một nhân viên đòi tăng lương hay muốn chuyển công tác, hoặc người đó gặp vấn đề.

(4) Bạn vấp phải

Cuối cùng, có những vấn đề bạn vấp phải. Bạn yêu cầu ai đó làm một công việc nào đó và người đó từ chối thực hiện, hay một người nào đó luôn đi trễ. Giám sát không thể làm ngơ những việc này.

Thực hành phân tích mối quan hệ trong công việc: Bạn gặp vấn đề gì trong bộ phận của bạn? Hãy liệt kê và phân tích theo Bảng 2.6 sau đây:

Bảng 2.6. Phân tích mối quan hệ công việc

BẢNG PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ CÔNG VIỆC

STT	Các vấn đề tại nơi bạn làm việc	Cách mà vấn đề nảy sinh	Liên quan đến người mà bạn phụ trách	Bạn có phải giải quyết vấn đề này không? (đánh dấu X nếu có)	Mối quan hệ này đang tốt/xấu	Bạn chọn cách giải quyết vấn đề nào		Ghi chú
						4 Nền tảng	Giải quyết vấn đề	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

c4. Hướng dẫn thực hành giải quyết vấn đề

(1). Chọn vấn đề và trình bầy

- Loại vấn đề nào bạn có thể mang đến

• Vấn đề phải có liên quan đến bạn và người mà bạn giám sát.

• Vấn đề bạn đã xử lý gần đây hoặc là vấn đề bạn đang gặp phải.

• Vấn đề bạn chưa thực hiện hành động xử lý nào

• Vấn đề cũ, nếu như bạn có thể nhớ được tất cả các sự kiện có liên quan.

• Hãy đem một vấn đề nhỏ, không nên là một vấn đề lớn nhất từng gặp

• Đừng mang một vấn đề lớn nhất mà bạn từng gặp phải

• Khi vấn đề lớn, hay có liên quan đến nhiều người, hầu hết chúng ta đều nghĩ "đây là vấn đề nan giải, tốt hơn hết là thu thập sự kiện và cân nhắc cẩn thận"

• Những vấn đề nhỏ là vấn đề mà giám sát thường có khuynh hướng không thu thập sự kiện và vì thế vội vàng ra quyết định.

Hầu hết các vấn đề lớn là kết quả của các vấn đề nhỏ mà nó đã được xử lý tồi. Chúng ta muốn suy nghĩ thông suốt các vấn đề nhỏ theo bản năng để chúng ta có thể xử lý ổn thỏa và quên chúng đi.

- Trình bày như thế nào?

• Mỗi người sẽ nói ngắn gọn về vấn đề.

• Người hướng dẫn sẽ viết các sự kiện lên bảng.

• Các học viên khác có thể đặt câu hỏi về vấn đề này.

- Các quy định căn bản trong phần trình bày

• Giữ bảo mật tất cả các vấn đề vì chúng có liên quan đến con người.

• Không sử dụng tên cá nhân hay viết tắt, hãy dùng tên gọi Anh A, Chị B.

• Không ghi chú lại bất kỳ điều gì ngoại trừ khi có yêu cầu ghi.

Chúng ta sẽ không quyết định hay bất kỳ hành động nào cần thực hiện cho các vấn đề của người khác. Giám sát, người mang vấn đề đến trình bày là người duy nhất có quyền ra quyết định làm gì cho vấn đề đó. Chúng ta sẽ không phán xét về bất kỳ hành động nào đã được thực hiện bởi người khác, cũng không quyết định hành động đã thực hiện là tốt hay xấu.

(2). Thực hành phân tích vấn đề của anh Tứ:

- *Một giám sát đi dạo trong xưởng và thấy một công nhân thò tay vào máy*

- *Giám sát kêu lên: Tứ, tôi đã bảo anh tắt cái máy khi anh bỏ chắn an toàn*

- *Tứ gào đáp: Nếu ông muốn đuổi tôi, tại sao không nói thẳng ra mà cứ rầy rà tôi mãi*

- *Giám sát: Hãy bình tĩnh lại! Tất nhiên là tôi không muốn đuổi anh đâu Tứ ạ. Tôi chỉ không muốn anh tự đuổi mình bằng cách dập nát bàn tay mình. Số lần mà chiếc máy đó phải được điều chỉnh làm tôi nghĩ rằng cái máy có điều gì không ổn.*

- *Tứ: Được. Tôi không chịu đựng sự chỉ trích nữa.*

- *Giám sát đang phân tích trong đầu: Nào hãy xem đã. Mình biết thằng Tứ lâu lắm rồi. Nó là một trong những công nhân tốt nhất trong xưởng. Nó bảo mình gây sự với nó. Nó quá liều lĩnh với chiếc máy của nó. Ngày hôm qua mình phải gọi nó về chất lượng. Và cũng không lâu lắm mình phải bảo nó rằng chuyền của nó chậm hơn phần còn lại trong công ty. Điều gì xảy ra cho Tứ? Có lẽ mình đã ngồi trên cổ nó hơi nhiều. Nhưng đều là những gì cần phải làm. Và mình không thể để cho nó làm liều như thế này.*

- *Giám sát: Giả dụ chúng ta gặp nhau chiều nay và thảo luận. Tôi sẽ cho anh biết khi nào tôi kiếm được người thay chỗ cho anh.*

- *Chiều hôm đó Tứ đến văn phòng giám sát.*

- *Giám sát bắt đầu: À Tứ, Xin chào. Mời ngồi xuống. Tôi đoán là*

anh nghĩ rằng tôi đã gây gổ với anh. Thực tình tôi không muốn làm vậy. Đôi lần tôi bắt buộc phải bắt anh dừng lại vì anh đang làm những điều nguy hiểm. Rồi đôi lần gần đây công việc của anh không đạt tiêu chuẩn. Tôi thường nhận được cả chất lượng và năng suất cao từ anh.

- Mỗi làn tôi thấy anh làm điều rủi ro có thể gây ra vấn đề, tôi phải bắt anh ngừng lại. Khi công việc của anh dưới chuẩn mực, tôi cũng phải làm một điều gì đó.

- Bây giờ, có điều gì với chiếc máy không? Tôi biết anh luôn nâng chắn an toàn và thò tay vào trong. Nếu có gì hư hỏng với chiếc máy, tôi muốn nó được sửa.

- Tứ: Được, nếu anh nghĩ rằng tôi chạy đến cầu dao và kéo nó, và treo bảng "đừng sờ" lên nó thì anh quả điên rồ. Bây giờ anh gào lên rằng tôi làm được ít. Nếu tôi bỏ nửa thời giờ của mình để chạy qua lại tắt, mở các cầu dao thì tôi đã chẳng làm được gì. Và ngày nọ anh bảo các sản phẩm dưới tiêu chuẩn. Được, nếu tôi không chỉnh chiếc máy thì chúng đều dưới tiêu chuẩn.

- Giám sát: anh Tứ à, có nhiều điều quan trọng hơn là vi phạm qui định an toàn. Có lý do đằng sau quy định đó. Anh có thể bị dập nát bàn tay.

- Tứ: Điều này sẽ tốn kém cho công ty đúng không?

- Giám sát: Ừ, điều này sẽ tốn tí tiền của công ty. Nhưng liệu chúng tôi đã khiến cho anh nghĩ rằng đó là tất cả điều gì công ty quan tâm hay sao?

- Tứ: Hừ, đối với vài người thì đó là tất cả.

- Giám sát: Nó làm chúng tôi mất một người tốt. Và đây là thứ khó thay thế hơn là tiền bạc.

- Tứ: Hừ không phải ai cũng nghĩ vậy.

- Giám sát tiếp tục: Tại sao anh quá thiên về góc độ tiền bạc vậy? Anh sống tốt về khía cạnh đó đúng không? Hình như Mùa Xuân trước

anh bảo tôi rằng anh sẽ xây nhà trên miếng đất của anh trên đỉnh đồi. Khi nào anh lấy vợ? Khi anh có vợ rồi thì cô ta không chấp nhận rủi ro đâu.

- Tứ: Ơ, không ai quan tâm nếu tôi mất một bàn tay.

- Giám sát: Bạn gái của anh chắc sẽ quan tâm.

- Tứ: Tôi không còn bạn gái nữa.

- Giám sát: Xin lỗi, Tứ. Tôi chỉ muốn anh nghĩ anh bị thương tật có ý nghĩa gì với ai đó mà thôi.

- Tứ: Ừ, nó chẳng có ý nghĩa gì với người nào nữa. Không có gì xảy ra cho tôi sẽ làm cô ta tổn thương. Tại sao, cô ta biết là tôi sẽ xây nhà, nhưng cô ta đi cưới người khác. Vậy bây giờ tôi chỉ còn cái nhà chưa hoàn tất. Và đó là tất cả những gì tôi có. Không ai còn quan tâm đến điều gì xảy ra với tôi nữa. Tôi cũng không cần nỗ lực kiếm thêm tiền, hay tiết kiệm làm gì. Nó làm thay đổi nhiều thứ.

- Giám sát: Một cú như vậy thật tồi tệ, không ai có thể nói là không. Nhưng đôi khi mình đành phải đưa cằm ra mà đón. Tuy nhiên vài điều có thể được giải quyết. Và tôi mong rằng anh đủ sáng suốt để giúp tôi tìm ra điều gì sai với hoạt động của chuyền.

- Tôi có thể nhìn thấy tại sao anh lại hơi bất cẩn và làm liều. Tuy nhiên tôi biết rằng chắc anh sẽ không chấp nhận rủi ro như vậy nếu không có gì không đúng. Bây giờ, máy có bị mòn không? Nó có cần được bảo dưỡng không? Dụng cụ như thế nào?

- Tứ: Không, không phải cái máy. Các sản phẩm đến đây không còn như trước nữa. Mạt sắt còn dính trên sản phẩm và sau đó tôi phải lau sạch chiếc máy.

Trước khi vào phân tích, cần xác định mục tiêu của Giám sát của anh Tứ là gì? Và ghi nhận thông tin phân tích vào Bảng 4-bước giải quyết vấn đề:

❖ Mục tiêu: Giám sát của anh Tứ cố gắng đạt được điều gì?

1.____

2.____

Bảng 2.7. Bảng 4-bước giải quyết vấn đề:

Bước 1: Thu thập sự kiện *Liệt kê các sự việc thực tế tình huống. (Hãy dùng từ ngữ ngắn gọn và chính xác. Bạn có thể giải thích mỗi khi bạn trình bày cho cả nhóm).* **1**…………………………… **2**…………………………… **3**…………………………… **4**…………………………… **5**……………………………	**Bước 2: Cân nhắc và định đoạt** *Cân nhắc những sự kiện và xem sự liên hệ giữa chúng. (Liệt kê các hành động được xem xét.)* **1**………………………………… **2**………………………………… **3**………………………………… **4**………………………………… *Quyết định về hành động tốt nhất bằng cách cân nhắc ảnh hưởng của mỗi hành động tác động đến mục tiêu.*
Bước 3: Hành động *(Những hành động được cân nhắc sử dụng)* **1**…………………………… **2**…………………………… **3**……………………………	**Bước 4: Kiểm tra** *(Hành động này giúp gì cho kết quả)* **1**………………………………… **2**………………………………… **3**………………………………… **4**…………………………………

❖ Nền tảng quan hệ công việc tích cực:

- Nền tảng nào đã được Giám sát của anh Tứ sử dụng để ngăn ngừa vấn đề này?

- Bạn sẽ sử dụng Nền tảng nào khác mà có thể được thực hiện để ngăn chặn vấn đề này?

❖ Giám sát của anh Tứ có đạt mục tiêu?

(3). Làm sao để lấy ý kiến và cảm nghĩ:

Nhớ rằng thu thập ý kiến và cảm nghĩ là rất khó. Chúng ta đều có thể học và phát triển kỹ năng này. Một khi đã có kỹ năng này rồi thì nó sẽ là một công cụ hữu dụng cho giám sát viên khi giải quyết vấn đề. Các giám sát viên cần ghi nhớ những nguyên tắc sau:

- Đừng tranh cãi
- Khuyến khích nhân viên nói về điều quan trọng với họ
- Đừng ngắt lời

(4). Sự kiện dẫn đến quyết định

Những quyết định đúng đắn có được khi có nền tảng tốt. Bạn phải có được các sự kiện. Những sự kiện này sẽ dẫn đến những quyết định. Bây giờ, hãy phân tích vấn đề của trưởng ca Cường:

- *Giám đốc xưởng gọi Cường, quản đốc xưởng vào văn phòng và nói với ông ta rằng lãnh đạo đã quyết định sử dụng giám sát nữ cũng như nam. Giám đốc xưởng bảo Cường bổ nhiệm nữ vào các chức vụ trống, trên cùng một phương diện về thâm niên và khả năng, y như đối với phái nam.*

- *Ông ta nói quản đốc Cường rằng cả giám sát nam và nữ có cùng quyền hạn và cùng cơ hội tiến thân. Cường nghĩ ngợi về điều này thật cẩn thận và rà soát các sự kiện sau đây:*

- *Một vị trí giám sát cần được bổ nhiệm, không có nam ứng viên nào hội đủ yêu cầu. Tất cả các nam nhân có thể đảm nhiệm trách nhiệm giám sát đã được đề bạt.*
- *Phần lớn nhân viên mới tuyển dụng trong 18 tháng qua là nữ.*
- *Cường chọn một nữ có đủ trình độ nhất cho chức vụ. Vì bà ta sẽ là giám sát nữ đầu tiên trong xưởng, Cường liệu trước có phiền nhiễu. Đây là một sự thay đổi lớn. Nhiều giám sát nam sẽ không bằng lòng. Và một vài nhân viên cả nam lẫn nữ có thể không thích có phụ nữ. Nhưng nhiều giám sát nữ sẽ được đề bạt sau này.*

• *Cường nghĩ về tình huống rất kỹ càng. Rồi ông ta nói chuyện với từng giám sát của mình và ông ta nói chuyện riêng với từng công nhân. Ông ta cho họ biết sự kiện và yêu cầu hỗ trợ.*

• *Có vài người nói họ không chấp nhận. Cường cho họ cơ hội nói và xả hơi nóng. Cuối cùng công nhân chấp nhận.*

• *Khi người giám sát nữ được bổ dụng vào vị trí, cơn giận đã qua rồi và mọi người hợp tác và chấp nhận cô ta. Trước khi cô ta đến làm việc, Cường nói chuyện với cô ta. Ông ta bảo cô là người giám sát nữ đầu tiên trong xưởng và có thể cô ta sẽ gặp một chút khó khăn và cô ta đừng để mình dễ bị xúc phạm. Ông ta bảo cô ta phải làm tốt nhất có thể bởi vì đây chẳng những sẽ tác động lên bà ta mà còn ảnh hưởng đến tất cả các giám sát nữ sẽ được bổ dụng sau này.*

• *Trong ngày đầu làm việc, Cường nói chuyện với cô ta và với các giám sát và những người ông nhân mà ông ta nói với trước đây. Họ cho biết rằng hình như người giám sát mới được chấp thuận và mọi sự ổn định. Để đảm bảo hành động phòng ngừa của mình có hiệu quả, Cường theo sát tình hình trong một thời gian sau đó.*

- Ghi nhận những thông tin phân tích được vào Bảng 4-Bước giải quyết vấn đề:

- Nền tảng quan hệ công việc tích cực:

• Nền tảng nào đã được Giám sát Cường sử dụng để ngăn ngừa vấn đề này?

• Bạn sẽ sử dụng Nền tảng nào khác mà có thể ngăn chặn vấn đề này?

- Giám sát Cường có đạt mục tiêu?

(5). Tác động của sự thay đổi:

- Xem xét tầm quan trọng của các thay đổi có ảnh hưởng tới cá nhân và tập thể.

- Mỗi cá nhân có cảm nghĩ riêng về sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến mình

- Con người có xu hướng quen với nơi chốn và cách làm việc nhất định, luôn e ngại sự thay đổi.

- Chuẩn bị cho sự thay đổi khi có thay đổi về kế hoạch lương thưởng, thời gian làm việc, thay đổi quy trình, máy mới, sản phẩm mới, hay vật liệu mới mà chúng ta sẽ đưa vào sử dụng sẽ luôn là cách khôn ngoan để ngăn ngừa vấn đề có thể nảy sinh.

Mặc dù đã chuẩn bị cho thay đổi, hãy theo sát kiểm tra thành quả để phát hiện cách cá nhân hay thành viên của nhóm thích ứng với sự thay đổi.

- Nguyên tắc thành công cho sự thay đổi:

Cho mọi người biết trước những thay đổi sẽ ảnh hưởng đến họ: Cho biết tại sao nếu có thể làm việc cùng họ để chấp nhận sự thay đổi.

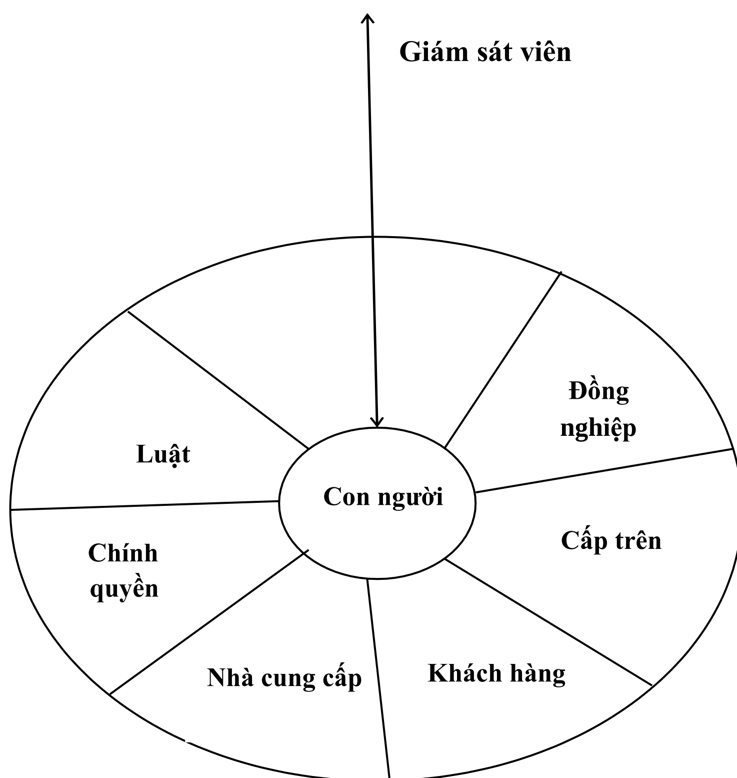
(6). Các trách nhiệm và vai trò của Giám sát viên trong xử lý vấn đề

- Ngoài trách nhiệm giám sát sản xuất cung cấp dịch vụ như đảm bảo chất lượng, sản lượng, tiến độ, an toàn, …giám sát viên còn có trách nhiệm với đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên thứ ba (chính quyền và pháp luật). Nhiệm vụ của giám sát phải đảm bảo hài hòa và xử lý tốt đẹp những vấn đề liên quan đến trách nhiệm của mình với các bên liên quan.

- Nghĩ đến tầm quan trọng của con người trong tình huống và biết điều gì là quan trọng đối với từng người không phải là một điều đúng hay sai, công bằng hay bất công. Đó chỉ là cách tiếp cận hợp lý trong việc giám sát tốt.

- Đây là một trong những phần khó khăn nhất của công việc giám sát. Có người nghĩ điều này mất quá nhiều thời giờ, nhưng việc sử dụng những kỹ năng giao tiếp với con người mỗi ngày sẽ tiết kiệm thời giờ về lâu dài.

- Người giám sát hiểu biết người của mình đủ để có thể xây dựng họ thành một nhóm hòa đồng đang đóng góp quan trọng vào sự thành công của tổ chức.



Hình 2.2b. Trách nhiệm của Giám sát viên

❖ Sử dụng kỹ năng quan hệ công việc là một lợi thế của Giám sát:

- Tự tin hơn vào khả năng xử lý các vấn đề liên quan đến con người
- Có uy tín hơn với nhân viên của mình
- Có uy tín hơn với cấp trên
- Ít đau đầu/ ít chỉ trích

❖ Hướng dẫn thực hành tại nơi làm việc cho tất cả các hoạt động và vị trí công việc trong công ty

Nội dung: Hướng dẫn trực tiếp và giám sát cán bộ công nhân viên trong công ty thực hành kỹ năng theo Phương pháp 4-bước có tuân thủ

phương pháp không, có khó khăn và cần khuyến nghị gì cho học viên để họ thực hành tốt hơn cho các lần tiếp theo.

2.1.4. Giai đoạn 4: Kiểm tra kết quả, đánh giá và cải tiến

Sau khi hoàn tất các dự án điểm thử nghiệm mô hình TWI, nhóm dự án cùng doanh nghiệp cần tiến hành kiểm tra kết quả hoàn thành các chỉ tiêu, mục tiêu đề ra nhằm xác nhận giá trị áp dụng và tiến hành đánh giá kết quả và hiệu quả của mô hình.

Theo yêu cầu của áp dụng 3 chương trình J, học viên chính là các giám sát viên phải thực hiện việc chọn các đề tài cụ thể để áp dụng từng năng khiếu mới như một phần của chương trình cải tiến thành quả sản xuất của doanh nghiệp.

Huấn luyện viên TWI có trách nhiệm kèm dẫn để đảm bảo các giám sát vận dụng đúng theo những kiến thức được huấn luyện. Việc liên tục áp dụng, hàng ngày, mọi lúc, mọi nơi sẽ dần dần biến kiến thức thành kỹ năng. Trong số những giám sát viên áp dụng, sẽ có người làm tốt hơn, và Huấn luyện viên cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ lựa chọn người thấu hiểu nhất, áp dụng tốt và có năng khiếu giảng dạy. Người này sẽ được tham dự khóa huấn luyện giảng viên để trở thành Huấn luyện viên TWI nội bộ.

Người huấn luyện viên này sau khi được huấn luyện, sẽ tiếp tục đào tạo cho các giám sát khác trong doanh nghiệp. Bởi giám sát bao gồm các chức danh trong thực tế như Giám đốc, phó giám đốc, trưởng ban, phó ban, trưởng phòng, phó phòng, quản đốc, trưởng ca, trưởng nhóm… tất cả đều đang chịu trách nhiệm về kết quả công việc của người khác đáp ứng mục tiêu của công ty là sản lượng, chất lượng và chi phí. Tất cả giám sát phải được trang bị kỹ năng chỉ dẫn, cải tiến, quan hệ công việc. Đây chính là đặc điểm "tác động nhân bản" (Multiplier effect) của TWI.

Trong giai đoạn này cần thực hiện việc đo lường kết quả triển khai áp dụng TWI. Cần xác định số lượng các bảng chỉ dẫn công việc đã thực hiện, số lượng các bảng phân tích công việc đã thực hiện, số

lượng các sáng kiến cải tiến Phương pháp làm việc đã được ứng dụng. Quan trọng hơn cả cần xác định được hiệu quả áp dụng Phương pháp như thời gian để một lao động nhuần nhuyễn công việc sau khi áp dụng kỹ năng chỉ dẫn việc là bao lâu, hay năng suất lao động tăng bao nhiêu % sau khi áp dụng TWI .

Trong trường hợp kết quả đánh giá là không đạt so với mục tiêu đặt ra từ ban đầu khi triển khai dự án. Cần thực hiện công tác rút kinh nghiệm phân tích xác định nguyên nhân nhằm cải thiện kết quả sau khi triển khai. Sau khi cải tiến thực hiện vòng lặp Phương pháp 4-bước để tiến hành chu trình cải tiến tiếp theo.

2.2. Công cụ hỗ trợ áp dụng TWI

2.2.1. Chuẩn hóa quy trình

(1). Khái niệm quy trình được chuẩn hóa

- Là các quy trình và hướng dẫn sản xuất được qui định và truyền đạt rõ ràng đến mức hết sức chi tiết nhằm tránh sự thiếu nhất quán và giả định sai về cách thức thực hiện một công việc.

- Là phương pháp làm việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, tập trung chủ yếu vào thao tác của người làm việc, phương pháp này chỉ ra một cách làm việc an toàn và hiệu quả cũng như là hỗ trợ trong việc loại bỏ lãng phí.

(2). Mục tiêu của việc chuẩn hoá:

- Là để các hoạt động sản xuất luôn được thực hiện theo một cách thống nhất, ngoại trừ trường hợp quy trình sản xuất được điều chỉnh một cách có chủ ý.

- Khi các thủ tục quy trình không được chuẩn hoá ở mức độ cao, các công nhân có thể có những ý nghĩ khác nhau về cách làm đúng cho một thủ tục quy trình và dễ đưa đến các giả định sai.

- Mức độ chuẩn hoá cao về quy trình cũng giúp các công ty mở rộng sản xuất dễ dàng hơn nhờ tránh được những gián đoạn có thể gặp phải do thiếu các quy trình được chuẩn hoá.

(3). Một số yếu tố trong chuẩn hóa quy trình:

a)Trình tự công việc chuẩn

- Đây là trình tự một người công nhân phải tuân thủ khi thực hiện công việc, bao gồm các thao tác và các bước thực hiện công việc. Việc mô tả rõ ràng giúp đảm bảo rằng tất cả các công nhân đều thực hiện công việc theo cách thức tương tự nhau và hạn chế các sai biệt vốn có khả năng gây ra phế phẩm.

- Trong điều kiện lý tưởng, việc chi tiết hoá công việc chỉ rõ từng bước thao tác cho mỗi công nhân.

Ví dụ: Với công đoạn cắt gỗ, trình tự công việc chuẩn sẽ mô tả từ chi tiết cắt và các bước thao tác như chuẩn bị máy, chỉnh dao cắt, cách nâng giữ và đưa vật liệu qua máy và thời gian xử lý công việc. Đối với công đoạn lắp ráp, bảng mô tả cần liệt kê chi tiết từng bước thao tác thực hiện việc lắp ráp cho mỗi loại sản phẩm.

b)Thời gian chuẩn

- Takt Time (nhịp độ) là tần suất một sản phẩm được làm ra. Takt Time được sử dụng để mô tả rõ ràng và theo dõi tốc độ một quy trình cần được duy trì ở các công đoạn khác nhau. Đối với các nhà sản xuất, Takt Time của mỗi quy trình sản xuất được chủ động điều phối và giám sát để duy trì một luồng sản xuất liên tục.

- Takt Time khác với thời gian chu kỳ sản xuất (Cycle Time) là thời gian cần để quy trình hoàn tất một sản phẩm.

Ví dụ: Một nhà sản xuất đồ gỗ có thể cách 10 phút cho xuất xưởng một ghế sofa (Takt Time) nhưng thực sự họ phải mất 3 ngày làm việc để hoàn tất một ghế sofa (Cycle Time).

c) Mức tồn kho chuẩn trong quy trình

- Đây là lượng nguyên liệu tối thiểu, bao gồm lượng nguyên liệu đang được xử lý trên chuyền, cần có để giữ một Cell hay quy trình hoạt động ở cường độ mong muốn. Mức tồn kho chuẩn được xác định rõ ràng vì rất cần thiết phải duy trì lượng nguyên liệu tối thiểu này trong chuyền để không gây ra sự đình trệ cho quy trình do thiếu nguyên liệu.

- Đây là yếu tố dùng để tính toán khối lượng và tần số của lệnh sản xuất (hay Kanban) cho các nguồn cung cấp từ công đoạn trước

(4). Truyền đạt quy trình chuẩn cho nhân viên.

Các hướng dẫn công việc chuẩn không nên chỉ ở dạng văn bản mà bao gồm cả hình ảnh, các bảng hiển thị trực quan và thậm chí cả các ví dụ. Thường các nhân viên rất ít chịu đọc các tài liệu hướng dẫn sản xuất bằng văn bản nhàm chán vì vậy các bảng hiển thị trực quan và ví dụ thực tế có hình ảnh nên được sử dụng càng nhiều càng tốt. Các hướng dẫn nên rõ ràng và chi tiết, nhưng đồng thời được trình bày theo cách giúp nhân viên thật dễ hiểu và liên quan mật thiết đến đều họ cần biết. Điều này đặc biệt đúng với trường hợp ở Việt Nam khi có nhiều công nhân với mức học vấn thấp sẽ thấy các bảng hiển thị bằng hình ảnh dễ hiểu hơn so với các tài liệu văn bản. Một số công ty thậm chí áp dụng việc huấn luyện bằng phim video cho các loại công việc phức tạp hay các vấn đề liên quan về an toàn lao động.

(5). Quy trình chuẩn và sự linh hoạt.

Một số doanh nghiệp ở Việt Nam thể hiện sự lo ngại rằng việc thiết lập các quy trình chuẩn về sản xuất sẽ dẫn đến sự cứng nhắc, thiếu linh hoạt. Mặc dù quy trình chuẩn đòi hỏi có mức độ chi tiết cao, ở sản xuất tinh gọn Lean, các hướng dẫn công việc chuẩn nên được cập nhật thường xuyên càng tốt nhằm gắn kết với các cải tiến quy trình đang diễn ra.

Trong thực tế, các công ty được khuyến khích tối đa hoá tốc độ cải tiến quy trình đồng nghĩa với việc cập nhật liên tục các hướng dẫn công việc chuẩn. Ngoài ra một quy trình chuẩn thường bao gồm các hướng dẫn rõ ràng để công nhân xử lý các tình huống bất thường, do đó thúc đẩy họ ứng xử theo cách linh hoạt đối với các tình huống bất thường.

Để thực hiện thành công việc này, trách nhiệm nên được phân công rõ ràng trong việc chuẩn bị và phân phát các tài liệu cần thiết, các bảng hiển thị, cũng như đảm bảo rằng bất kỳ một thay đổi nào cũng đều được cấp trên truyền đạt rõ ràng cho nhân viên bên dưới.

Một khi trách nhiệm được phân công rõ ràng,các quy trình công việc chuẩn có thể được bổ sung một cách thường xuyên. Trên thực tế, các công ty áp dụng Lean như Toyota được biết đến bởi dự linh hoạt cả dưới hình thức sản phẩm đa dạng và khả năng cải tiến các quy trình sản xuất một cách nhanh chóng, vì vậy giúp công ty phản ứng nhanh hơn đối với các thay đổi về nhu cầu của khách hàng.

Chuẩn hóa quy trình không mang lại giá trị nếu không được truyền đạt đến công nhân. Vì vậy, hãy sử dụng ***Kỹ năng Chỉ dẫn việc*** để đào tạo Quy trình đã được chuẩn hóa cho công nhân.

2.2.2. Phương pháp 5S

5S bắt nguồn từ 5 từ tiếng Nhật bắt đầu với chữ “S”: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu và Shitsuke. Tại các nước khác nhau, 5S được dịch thành các từ khác nhau song về cơ bản ý nghĩa của chúng không thay đổi. Trong tiếng Anh, 5S được dịch sang các từ tương ứng là Sort, Straighten, Shine, Systemise và Sustain. Trong tiếng Việt, 5S bao gồm: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc và Sẵn sàng.

(1). Seiri -S1 (Sàng lọc), tức là lọc ra những vật không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng. Nơi làm việc khác nhau và đối tượng khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn khác nhau. Ví dụ, tại dây chuyền sản xuất, chỉ cần dự trữ đủ lượng cần thiết cho hoạt động hàng ngày, bắt đầu từ 1 ngày, rồi giảm xuống ½ ngày… Đối với những vật nhỏ, có thể để lượng nhiều hơn cần thiết sao cho không ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất và công việc. Người công nhân có thể sử dụng “nhãn đỏ” để nhận biết rõ ràng những vật không cần thiết và phân loại chúng. Đây chính là bước đầu tiên các doanh nghiệp cần làm trong thực hành 5S. Nội dung chính trong S1 là phân loại, di dời những vật dụng không cần thiết ở nơi làm việc.

(2). Seiton - S2 (Sắp xếp), tức là sắp xếp ngăn nắp, có trật tự những vật cần thiết sao cho có thể dễ dàng lấy chúng ra để sử dụng. Điều này nhằm sắp xếp những vật cần thiết luôn ở trong “điều kiện tốt” (sẵn sàng để dùng), “đảm bảo an toàn” (không bị dùng sai để ngăn ngừa sự cố) và “dễ làm theo” ở mọi lúc. Ví dụ, trong một cặp file

tài liệu, khi có người đang dùng một tài liệu nào đó, không ai biết được là ai đang dùng nó. Bằng cách tách riêng tài liệu đang dùng rồi đính tên người đang dùng lên phía trên thì bất cứ ai cũng có thể biết được là ai đang dùng nó

(3). Seiso - S3 (Sạch sẽ) có nghĩa là làm vệ sinh và giữ nơi làm việc sạch sẽ. Công việc chính trong phần này là giữ gìn sạch sẽ trong toàn doanh nghiệp. Giữ gìn sạch sẽ được thực hiện thông qua việc tổ chức vệ sinh tổng thể và vệ sinh hàng ngày máy móc, vật dụng, và khu vực làm việc. Seiso hướng tới việc cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu rủi ro, tai nạn, đồng thời nâng cao sự chính xác của máy móc thiết bị (do ảnh hưởng của bụi bẩn). Nguyên tắc này đòi hỏi người công nhân luôn phải dọn vệ sinh sạch sẽ tại khu vực làm việc của họ, kiểm tra máy móc xem có bụi bẩn hay không? Vì bụi bẩn, rác thải là nguyên nhân chính gây ảnh hưởng tới quá trình hoạt động và sử dụng của máy móc, thiết bị. Người công nhân có thể dính nhãn và đánh dấu kiểm tra từng bộ phận để thu thập dữ liệu về các sự cố xảy ra ở mỗi bộ phận.

(4). Seiketsu - S4 (Săn sóc) với mục đích duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên. Mục tiêu của S4 là duy trì các hoạt động 3S lâu dài, chứ không phải là phong trào nhất thời. Bằng việc phát triển S4, các hoạt động 3S sẽ được cải tiến dần dựa theo các tiêu chuẩn đặt ra và tiến tới hoàn thiện 5S trong doanh nghiệp. Trong 5S thông thường, “Seiketsu” được định nghĩa là các hoạt động Seiri, Seition và Seiso ở cấp độ cao, tuy nhiên mỗi hoạt động trên đều có nhiều cấp độ nên luôn được duy trì liên tục và nâng cấp. “Seiketsu” hiện được hiểu là hoạt động cấp độ cao hơn nhiều chứ không phải chỉ dừng lại ở việc đảm bảo các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso ở cấp độ cao. Hoạt động này giúp ngăn ngừa bụi bẩn ở cấp độ mà mắt thường không thể nhìn thấy được. Ví dụ như phòng vệ sinh trong bệnh viện, phòng vệ sinh trong công nghiệp IC… Chìa khóa để thực hiện thành công “Seiketsu” là “ngăn ngừa” và “vệ sinh”.

(5). Shitsuke - S5 (Sẵn sàng) là hoạt động cuối cùng của 5S. Nó được hiểu là rèn luyện, tạo nên một thói quen, nề nếp, tác phong cho

mọi người trong thực hiện 5S. Khi một doanh nghiệp thực hiện các hoạt động Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc một cách thường xuyên và hiệu quả, có thể hiểu rằng doanh nghiệp đó đang duy trì tốt 5S. Tuy nhiên, nếu đơn thuần chỉ thực hiện mà không có sự nâng cấp thì dần dần, hệ thống 5S sẽ đi xuống và không mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Như vậy, Sẵn sàng có thể được hiểu là đào tạo mọi người tuân theo thói quan làm viêc tốt và giám sát nghiêm ngặt nội quy tại nơi làm việc. Cần nhấn mạnh hoạt động này tức là đào tạo mọi người tự giác làm việc tốt và luôn tuân thủ 4 nguyên tắc trên tại nơi làm việc. Từ này được kết hợp giữa chữ "cơ thể" và chữ "đẹp" trong tiếng Trung Quốc. Hoạt động này hướng tới cấp độ tự phát triển rất cao và không hề dễ dàng. Bởi vậy, trong các hoạt động 5S, trước hết hãy để mọi người tuân theo Seiri, Seiton, Seiso và Seiketsu ở cấp độ hợp lý. Khi một nhà máy, công ty bắt đầu đi vào hoạt động, nên triển khai hoạt động "Shitsuke" trước tiên để phát triển quan điểm mới và ở cấp độ cao của đội ngũ nhân viên.

Thực hành 5S giúp xây dựng môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, đảm bảo an toàn trong công việc, khuyến khích sáng tạo, phát triển kỷ luật và văn hóa doanh nghiệp.

Bắt nguồn từ truyền thống làm việc hết mình của người Nhật, cùng với các kinh nghiệm thực tiễn thành lý luận khoa học, các nhà quản lý đã cho ra đời chương trình năng suất chất lượng mới là 5S. Tại Nhật Bản, 5S được thực hành trong nhiều năm với ý nghĩa phổ biến là Seiri Seiton để hỗ trợ cho hoạt động An toàn, Chất lượng, Hiệu suất và Môi trường. Kể từ năm 1986, khi cuốn sách đầu tiên về 5S được xuất bản, thì từ đó 5S được phổ biến nhanh chóng hơn. Tại các công ty phát triển của Nhật Bản, 5S được thực hành thường xuyên và duy trì ở mức độ cao. Hiện nay, 5S cũng được áp dụng ở nhiều nước khác, bởi nó mang lại những lợi ích: 1) nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn; 2) mọi người ở trong cũng như ngoài công ty đều dễ dàng nhận rõ kết quả; 3) thúc đẩy mọi người đề xuất ý tưởng cải tiến; 4) kỷ luật lao động được nhân viên cũng như cán bộ quản lý chấp

hành nghiêm; 5) nơi làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn; người lao động tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và gọn gàng của mình và 6) kết quả tốt đẹp của công ty sẽ đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

Chương trình 5S được coi là nền tảng của triết lý Kaizen bởi nó đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi người trong công ty. Mặt khác, đây là một phương pháp rất hiệu quả để huy động nguồn lực con người, cải tiến môi trường làm việc và nâng cao năng suất lao động.

Khi một công ty thực hiện thành công 5S có nghĩa là công ty đó cũng thành công trong việc nâng cao tinh thần bên trong cũng như bên ngoài. Khi nhà máy, công ty đã sạch sẽ, ngăn nắp thì mọi nhân viên đều cảm thấy thoải mái khi làm việc trong một môi trường tốt. Nâng cao tinh thần nội bộ là cơ sở để xây dựng một công ty, nhà máy hoạt động năng suất cao. Ngoài ra, khi đó họ cũng sẽ thu hút được khách hàng đến tham quan. Kết quả là công ty sẽ có thêm cơ hội để bán sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, tăng doanh thu bán hàng, tăng lợi nhuận. Và môi trường làm việc tốt cũng sẽ thu hút được những nhân viên có năng lực, nhiệt tình cùng làm việc với họ trong tương lai.

Ngoài ra, mục đích cuối cùng của thực hành 5S vẫn là nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng, cắt giảm chi phí, giao hàng đúng hẹn.

2.2.3. Cải tiến liên tục - Kaizen

(1) Khái niệm về Kaizen

Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, tức là "thay đổi để tốt hơn" hoặc "cải tiến liên tục". Thuật ngữ này trong tiếng Anh là "ongoing improvement" hoặc "continuous improvement" nghĩa là hành động liên tục cải tiến, mang lại lợi ích vì tập thể hơn là lợi ích của cá nhân.

Bởi Kaizen là một quá trình cải tiến dựa trên những gì sẵn có, có liên quan tới cán bộ quản lý cũng như mọi nhân viên nên đặc điểm chính của Kaizen là: 1) luôn được thực hiện liên tục tại nơi làm việc; 2) tập trung nâng cao năng suất lao động và thỏa mãn yêu cầu khách hàng bằng việc giảm lãng phí (thời gian, chi phí…); 3) thu hút đông

đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo; 4) yêu cầu cao về hoạt động nhóm và 5) công cụ hữu hiệu là thu thập và phân tích dữ liệu.

Do có đặc điểm như vậy, nên quan điểm cơ bản của Kaizen là: 1) những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến; 2) các phương tiện và phương pháp hiện tại có thể được cải tiến nếu có một nỗ lực nào đó; 3) tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra một sự biến đổi lớn; 4) lôi cuốn toàn thể công nhân viên tham gia và 5) áp dụng các đề xuất sáng kiến của mọi người. Các đối tượng cải tiến của Kaizen là tất cả những gì hiện có: phương pháp làm việc, quan hệ công việc, môi trường làm việc và điều kiện làm việc ở mọi nơi. Các hoạt động Kaizen có thể được khởi xướng bởi lãnh đạo, một bộ phận (phòng, ban) của tổ chức, một nhóm làm việc, nhóm kaizen và từng cá nhân. Kaizen cũng được chia thành 2 cấp độ: Kaizen ở cấp độ hệ thống (system or flow kaizen) tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị, được thực hiện ở cấp quản lý và Kaizen ở cấp độ quy trình tập trung vào các quy trình, được thực hiện ở cấp thừa hành (như phòng ban, phân xưởng).

❖ ***Hai yếu tố cơ bản của Kaizen***

Kaizen được xây dựng trên hai yếu tố cơ bản: sự cải tiến (thay đổi để tốt hơn) và sự liên tục (mang tính duy trì). Thiếu một trong hai yếu tố trên thì không thể coi là Kaizen.

❖ ***Các yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động Kaizen***

Kaizen là một hệ thống cải tiến liên tục trong chất lượng, công nghệ, phương pháp, văn hóa công ty, năng suất, an toàn và khả năng lãnh đạo. Kaizen là một hệ thống có liên quan tới tất cả mọi người - từ cán bộ quản lý cấp cao đến những nhân viên bình thường. Mọi người đều được động viên đưa ra những đề xuất cải tiến một cách thường xuyên.

Muốn Kaizen thành công thì thái độ của người lao động - từ nhà quản lý cấp cao đến những nhân viên cần phải thay đổi. Kaizen cần trở thành điều mà tất cả nhân viên đều thực hiện bởi họ muốn làm và bởi họ biết triết lý này không chỉ tốt cho họ mà cho cả công ty của họ.

Kaizen không thể là điều mà người lao động thực hiện khi lãnh đạo ra lệnh. Điều này có nghĩa là nếu nhà lãnh đạo không sẵn sàng thực hiện Kaizen làm gương thì nó không được triển khai có hiệu quả. Do đó, người lãnh đạo cao nhất phải hiểu Kaizen và thể hiện cam kết mạnh mẽ về việc áp dụng Kaizen tại công ty. Đa số các nhân viên đều ngại thay đổi nên người lãnh đạo, chính là ông chủ cần có ảnh hưởng và quyền lực hơn đối với họ.

Hầu hết, các công ty Nhật hiện nay đều thành lập Hệ thống báo cáo thực hiện cải tiến - Kaizen Teian để thu thập và thực hiện các đề xuất cải tiến. Bởi họ hiểu rõ: "nếu muốn quản lý tốt công ty cần quản lý tốt nguồn tài sản quan trọng nhất - nguồn nhân lực". Những lợi ích tài chính thu được từ hệ thống này chỉ là một kết quả nhỏ trong mục đích của nhà quản lý. Điều quan trọng hơn cả là nó tạo cho mọi nhân viên thói quen hàng ngày suy nghĩ về việc cải tiến công việc của chính họ và thu hút đông đảo được mọi người tham gia. Tất cả nhân viên cùng tham gia đóng góp ý kiến, thực hiện Kaizen sẽ tạo nên môi trường làm việc thú vị, hấp dẫn và người lao động càng có cơ hội để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Đáp ứng được điều này thì nhiệm vụ của nhà lãnh đạo cao nhất và cán bộ quản lý cũng được hoàn thành. Đây chính là yếu tố cuối cùng quyết định tới sự thành công của hoạt động Kaizen.

(2). Lợi ích của áp dụng Kaizen

Lợi ích khi áp dụng Kaizen được tóm lược như sau:

a) Vòng tròn PDCA giúp chúng ta cải tiến các quá trình và triệt tiêu nguyên nhân cội rễ của vấn đề còn Kaizen yêu cầu xác định và áp dụng các điểm kiểm tra để giám sát và quản lý sự thay đổi, do đó phòng ngừa được những vấn đề trong tương lai

b) Lợi ích hữu hình:

- Tổng các cải tiến nhỏ ở mọi hoạt động trở thành kết quả lớn (Góp gió thành bão)

- Giảm lãng phí, tăng năng suất

c) Lợi ích vô hình:

- Động lực thúc đẩy các cá nhân có các sáng kiến
- Tạo tinh thần làm việc tập thể đoàn kết
- Tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí
- Xây dựng nền văn hóa công ty

Như vậy, "Kaizen" là hoạt động nhằm cải tiến năng suất bằng cách thừa nhận tình trạng hiện tại và giải quyết các vấn đề của tổ chức một cách liên tục sử dụng nguồn lực hiện tại (Con người, máy móc, nguyên liệu, tiền, thông tin…)

Cách tiếp cận của Kaizen là sử dụng những kinh nghiệm và bí quyết được tích lũy trong công ty. Giới thiệu và sử dụng các công nghệ quản lý "dễ hiểu" khác nhau. Được áp dụng với sự tham gia toàn diện của tất cả mọi người. Kaizen không đòi hỏi đầu tư lớn, không đòi hỏi đổi mới về công nghệ.

(3). Phương pháp tiếp cận của Kaizen

a) Thay đổi thao tác của người lao động để:

- Công việc dễ dàng hơn,
- Năng suất hơn,
- Hiệu quả hơn,
- Ít mệt mỏi
- An toàn hơn

b) Cải tiến các thủ tục, quy trình làm việc

Có hai trường phái là Kaizen Mỹ và Kaizen Nhật Bản. Kaizen của Mỹ thường là các phong trào tìm kiếm ý tưởng và thực hiện chúng. Còn Kaizen của Nhật Bản thì đơn giản hơn, có thể được hiểu như một phần việc của mỗi nhân viên nhằm nỗ lực cải thiện bản thân và góp phần xây dựng công ty.

Bảng 2.8. So sánh giữa Kaizen và đổi mới

Nội dung	Kaizen	Đổi mới
Tính hiệu quả	Dài hạn Không gây ấn tượng mạnh	Ngắn hạn Gây ấn tượng mạnh
Nhịp độ	Các bước nhỏ	Nhảy vọt
Thời gian	Liên tục	Cách quãng
Thay đổi	Dần dần	Đột ngột
Cách tiếp cận	Nỗ lực tập thể	Nỗ lực cá nhân
Liên quan	Tất cả mọi người	Một số được lựa chọn
Cách thức	Duy trì và cải tiến	Đột phá và xây dựng
Bí quyết	Nỗ lực, sáng tạo	Đột phá và kỹ thuật CN
Yêu cầu	Đầu tư ít	Đầu tư lớn
Định hướng	Con người	Công nghệ

(4). Năm nguyên tắc trong quản lý theo triết lý Kaizen

1) Tập trung vào khách hàng: Thêm các giá trị gia tăng cho sản phẩm nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng từ đó loại bỏ lãng phí, nâng cao tính cạnh tranh

2) Cải tiến liên tục: Tiêu chuẩn, thiết kế và chi phí sản phẩm hiện tại có thể không còn đáp ứng được nhu cầu khách hàng thay đổi liên tục và nhanh chóng nên phải cải tiến liên tục

3) Xây dựng văn hóa, tâm thế không đổ lỗi: Phân chia công việc rõ ràng cho mọi nhân viên để họ nắm rõ trách nhiệm, phạm vi công việc để không đổ lỗi cho người khác, bộ phận khác khi có lỗi xảy ra.

4) Tạo ra môi trường làm việc mở và khuyến khích làm việc nhóm: Văn hóa mở và môi trường làm việc nhóm có thể tạo môi trường làm việc thoải mái và thân thiện hơn khi chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm để hợp tác, hỗ trợ và cùng nỗ lực để hoàn thành công việc chung.

5) Hướng thông tin tới mọi nhân viên: Truyền thông tin tới nhân viên chính xác, rõ ràng, kịp thời và đúng người để nhân viên hiểu rõ công việc và trách nhiệm từ đó hoàn thành yêu cầu công việc được giao.Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của Công ty, hay bộ phận nên được chia sẻ ở mức độ cần thiết để nhân viên hiểu, đồng cảm và hợp tác cao trong công việc.

(5). Các bước tiến hành Kaizen

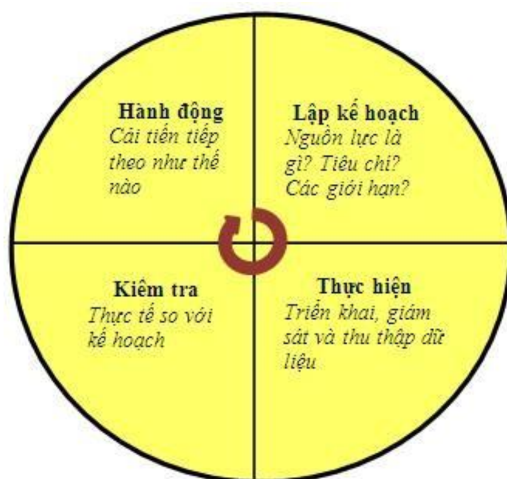
- Bước 1: Lựa chọn đối tượng cải tiến
- Bước 2: Đánh giá hiện trạng và xác định mục tiêu cải tiến
- Bước 3: Thu thập và phân tích dữ liệu để xác định nguyên nhân
- Bước 4: Dự kiến giải pháp dựa trên dữ liệu thu thập
- Bước 5: Thực hiện giải pháp
- Bước 6: Kiểm tra kết quả
- Bước 7: Đưa ra tiêu chuẩn để ngăn ngừa tái xảy ra sai lỗi
- Bước 8: Xem kết quả và chuẩn bị cho dự án cải tiến tiếp theo.

(6). Các công cụ thực hiện Kaizen

a) Chu trình PDCA:

Một vòng PDCA bắt đầu khi phát triển một sản phẩm mới hay một dự án mới, một công cụ cơ bản đảm bảo sự liên tục của quá trình Kaizen.

PDCA (P: Lập kế hoạch - D: Thực hiện - C: Kiểm tra - A: Hành động) là chu trình cải tiến liên tục. PCDA là nền tảng cho các chu trình cải tiến trong ISO 9001. Làm chủ được PDCA bạn cũng sẽ làm chủ được hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001.



Hình 2.3. Chu trình PDCA

Chu trình PDCA được nghiên cứu và phát triển bởi Tiến sĩ Walter Shewhart - một trong những người đi đầu trong lĩnh vực quản lý chất lượng. Tiến sĩ W.Edwards Deming thường gọi đó là PDSA (Plan, Do, Study, Act) hay Lập kế hoạch, Thực hiện, Nghiên cứu, Hành động bởi ông quan niệm rằng hoạt động "Kiểm tra - Check" chú trọng vào rà soát, đánh giá hơn là phân tích. Hầu hết mọi người đều dành phần lớn thời gian vào hai hoạt động Lập kế hoạch và Thực hiện mà có xu hướng bỏ qua hoạt động Kiểm tra và Hành động. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 là một hệ thống cân bằng do đó để giữ cho hệ thống ISO hoạt động có hiệu lực thì chúng ta cần phải đánh giá đồng đều mỗi yếu tố trong PDCA, tránh việc chỉ xem xét riêng lẻ một yếu tố như Lập kế hoạch, Thực hiện hay Kiểm tra, Hành động.

b) Hệ thống khuyến nghị (KSS-Kaizen Suggestion System):

- Là một phần trong hình thức của Kaizen, hệ thống khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người thông qua khuyến khích tài chính và phi tài chính kèm theo các biểu mẫu đề xuất cải tiến, các quy định và mức độ khen thưởng.

- Hệ thống khuyến nghị là phương pháp tiếp cận một cách hệ thống nhằm thu hút các ý tưởng cải tiến

- Lợi ích của hệ thống khuyến nghị:

1) Đối với lãnh đạo:

- Có thêm thông tin hỗ trợ việc ra quyết định - Định hướng
- Có thêm được nhiều sáng kiến đột phá từ nhân viên

2) Đối với nhân viên:

- Tự phát triển - Quyền đề xuất ý tưởng
- Được công nhận thành tích
- Có thêm tiền thưởng

Mục tiêu của hệ thống khuyến nghị là thiết lập kênh thông tin hai chiều hiệu quả giữa lãnh đạo và người lao động, cải tiến năng suất và chất lượng sản phẩm/ dịch vụ của công ty.

c) Nhóm chất lượng (QCC-Quality Control Circle):

Nhóm kiểm soát chất lượng từ 6-10 thành viên, nhằm quản lý chất lương, đào tạo và phát triển các hoạt động cải tiến. Mục tiêu cơ bản của hoạt động nhóm chất lượng:

(1)Đóng góp cho sự cải tiến và phát triển của doanh nghiệp

Hoạt động nhóm chất lượng chủ yếu tập trung vào việc xử lý những vấn đề tồn tại nhằm không ngừng cải tiến chất lượng nói riêng và phát triển doanh nghiệp nói chung. Tính đặc thù của của hoạt động nhóm chất lượng ở Nhật được hoàn thiện dần theo sự hoàn thiện của ngành chất lượng Nhật Bản (TQM).

- Thoả mãn khách hàng (Mọi người, mọi bộ phận, mọi chức năng phải hiểu được nhu cầu của khách hàng và có trách nhiệm phải thoả mãn nhu cầu này)

- Phải có sự phối hợp đồng bộ của mọi bộ phận, chức năng, cá nhân.

- Chất lượng phải gắn liền với chi phí, năng suất, giao hàng, an toàn, hiệu quả.

- Quan điểm TQM và các kỹ thuật kiểm tra và quản lý chất lượng phải đưa vào áp dụng.

(2). Nhóm chất lượng là nòng cốt trong phong trào cải tiến chất lượng. Tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, trong sáng trên cơ sở tôn trọng mọi người.

- Chỗ làm việc không phải là nơi bán sức lao động đổi lấy tiền

- Một nhà máy/ xí nghiệp dù có trang bị hiện đại nhưng nếu không có ý thức tôn trọng con người, không sớm thì muộn sẽ mất đi những người giỏi nhất.

- Bản chất con người là muốn được làm việc và được coi trọng. Hoạt động nhóm chất lượng đã khơi dậy trong họ bản năng sáng tạo và khơi dậy sự sáng tạo của mình, ở đó mọi người được lắng nghe, được tôn trọng, được sử dụng những tiềm năng sáng tạo.

- Hoạt động nhóm chất lượng tạo cho mọi người niềm vui vì cảm thấy việc mình làm có ý nghĩa. Sự tôn trọng thể hiện ở chỗ:

• Con người không bị đối xử như một cái máy

• Con người có quyền phát huy sự thông minh sáng tạo trong công việc

• Xây dựng tình đoàn kết thân ái giữa các đồng nghiệp

• Được nâng cao trình độ thông qua thảo luận, trao đổi, học hỏi lẫn nhau.

• Được mọi người bên trong và bên ngoài Công ty ghi nhận công lao đóng góp

- Sự mong muốn của con người không chỉ dừng lại ở sự kiếm sống mà còn nhiều mong muốn khác như: Được thể hiện mình, được mọi người công nhận, được xã hội công nhận, được tiến bộ, được học tập… Nhóm chất lượng là một trong những nơi để họ thoả mãn những mong muốn của họ.

d) Các công cụ thống kê

Phương pháp phân tích sản xuất và hiệu suất làm việc dựa trên các dữ kiện thu thập được. Giúp nhận biết, xác định các biến động về chất lượng sản phẩm, chất lượng quá trình trong hệ thống từ đó xác định nguyên nhân đưa ra các giải pháp cải tiến phù hợp.

Chúng ta biết rằng, phân tích dữ liệu bằng thống kê là “ngôn ngữ thứ hai” để diễn tả trung thực và khách quan tình trạng của quá trình nhằm tìm ra nguyên nhân thực sự của vấn đề. Là công cụ hiệu quả để phân tích và cải tiến quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và phòng ngừa sai lỗi. Thống kê cũng cho phép những người nghiên cứu đưa ra các kết luận có giá trị. Sử dụng một hoặc nhiều trong số 7 công cụ, bạn có thể phân tích các yếu tố trong quá trình để xác định các vấn đề. Giá trị của các công cụ thống kê là ở chỗ nó đem lại những công cụ đơn giản nhưng hữu hiệu. Chúng có thể được sử dụng một cách độc lập hoặc kết hợp để xác định chính xác điểm bất thường, các điểm thiếu kiểm soát và giảm thiểu những tác động của chúng.

Hiện nay, các công cụ kiểm soát chất lượng được chia thành hai nhóm:

d1. Nhóm 1: Gồm 7 công cụ truyền thống hay còn gọi là 7 công cụ kiểm soát chất lượng (7 QC tools hay SPC - *Statistical Process Control* hay SQC - *Statistical Quality Control*). Các công cụ này đã được áp dụng một cách hiệu quả từ những năm của thập niên 60 và đã được người Nhật áp dụng rất thành công. Cơ sở của các công cụ này là lý thuyết thống kê. Các công cụ bao gồm:

(1) Lưu đồ quá trình (Follow chart)

(2) Phiếu kiểm tra (Check sheet)

(3) Biểu đồ Pareto (Pareto chart)

(4) Biểu đồ nhân quả (Cause-effect diagram)

(5) Biểu đồ phân bố (Histogram)

(6) Biểu đồ kiểm soát (Control chart)

(7) Biểu đồ phân tán (Scatter diagram)

d2. Nhóm 2: Gồm 7 công cụ mới (7 new tools) được phát triển và sử dụng từ những năm đầu của thập niên 80. Các công cụ này hỗ trợ rất đắc lực cho quá trình phân tích để tìm ra nguyên nhân gây ra chất lượng kém cũng như tìm giải pháp để cải tiến chất lượng. 7 công cụ này bao gồm:

(1) Biểu đồ tương đồng (Affinity diagram): Phân tích vấn đề dựa trên cảm giác

(2) Biểu đồ quan hệ (Relation diagram): Phân tích vấn đề dựa trên logic

(3) Biểu đồ ma trận (Matrix diagram): Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu và chiến lược, giữa giải pháp đề ra và khả năng thực hiện

(4) Phân tích dữ liệu theo phương pháp ma trận: Xác định mức độ ưu tiên cho các giải pháp đề ra

(5) Biểu đồ cây (Tree diagram): Triển khai một mục tiêu thành các mục tiêu nhỏ hay một phương án thành các phương án chi tiết có thể thực hiện được trong thực tế. Biểu đồ này cũng có thể được sử dụng để phân tích nguyên nhân tương tự như biểu đồ nhân quả

(6) Biểu đồ mũi tên (Arrow diagram): Sử dụng để để xác định rõ các sự kiện, các nguyên nhân của vấn đề nhằm tăng hiệu quả hoạch định giải pháp

(7) Sơ đồ quá trình ra quyết định (PDPC): Công cụ lập kế hoạch ngẫu nhiên và dự báo sự không chắc chắn qua việc phối hợp thông tin tại mọi giai đoạn của quá trình.

e) Công cụ Quản lý trực quan (Visual control):

Các công cụ như bảng biểu hình ảnh, phân làn, Poka-Yoke, Bảng hiển thị kỹ thuật số, hệ thống Andon, Đèn cảnh báo, Kanban (Thẻ báo tin, biển hiệu: công cụ hỗ trợ Just In Time, là tấm thẻ thông tin: Nguyên liệu, điểm chuyển đến, số lượng cần).

Quản lý trực quan (Visual control) là một kỹ thuật quản lý giúp truyền đạt và nhận biết thông tin một cách nhanh chóng bằng cách sử dụng tín hiệu hình ảnh thay vì đánh máy hoặc viết thành văn bản hướng dẫn. Theo kinh nghiệm quản lý sản xuất, thông tin được truyền đạt hiệu quả nhất thông qua thị giác, sử dụng phương pháp trực quan cho phép công nhân nhanh chóng hiểu thông tin được truyền đạt, để tăng hiệu quả công việc và tính rõ ràng. Những tín hiệu truyền thông tin bằng phương pháp trực quan có thể có nhiều hình thức, dạng trực quan đơn giản như sử dụng màu sắc để phần biệt các nhóm sản phẩm,

các loại sản phẩm hoặc các nhóm công việc, hoặc hình thức phức tạp hơn như các bảng hiển thị điện tử, các hộp Kanban (dạng thẻ truyền thông tin sản xuất và vận chuyển) và Heijunka (cân bằng dây chuyền sản xuất) và nhiều ví dụ đa dạng khác.

Phương pháp quản lý trực quan nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả của một quá trình bằng cách làm cho các bước trong quá trình đó có thể nhìn thấy hơn. Lý thuyết cơ sở của quản lý trực quan là nếu một cái gì đó rõ ràng là có thể nhìn thấy, nó rất dễ dàng để nhớ và giữ lâu trong tâm trí. Một khía cạnh khác của kiểm soát trực quan là tất cả mọi người được đưa ra các tín hiệu thị giác tương tự nhau và do đó có thể hiểu giống nhau.

Quản lý trực quan tại nơi làm việc có thể ứng dụng trong nhiều hoạt động quản lý khác nhau. Có thể áp dụng cho quản lý nguyên vật liệu; áp dụng quản lý kho như việc dán nhãn rõ ràng cho phép các nhân viên biết chính xác vị trí một loại vật tư hoặc công cụ, hoặc công cụ, vật tư nào đã được lấy đi thông qua thông tin trên bảng hiển thị. Công cụ trực quan cũng áp dụng rất hiệu quả trong việc gây chú ý cho các trường hợp cần cảnh báo an toàn, nhắc nhở những gì cần thực hiện để giải quyết một vấn đề. Trên thực tế, các công ty cũng có sử dụng quản lý trực quan ở một mức độ nào đó, nhiều người trong số họ thậm chí không nhận ra rằng các quản lý trực quan mà họ đang làm có một tên và một chức năng tại nơi làm việc. Nếu như việc quản lý trực quan được nhấn mạnh, thì việc thay thế văn bản hoặc những con số bằng đồ thị làm cho một tập hợp các thông tin dễ hiểu chỉ bằng một cái nhìn một nháy mắt, dẫn đến sự phản ứng nhanh chóng hơn và năng suất làm việc cao hơn.

Quản lý trực quan được thiết kế để làm cho việc kiểm soát và quản lý của một công ty đơn giản nhất có thể. Điều này đòi hỏi phải đảm các vấn đề, sự bất thường, hoặc sai lệch so với tiêu chuẩn có thể trực quan đến tất cả mọi người. Khi những sai lệch có thể nhìn thấy và rõ ràng cho tất cả, hành động khắc phục có thể được thực hiện ngay lập tức để sửa chữa những vấn đề này.

Chương 3
THỰC TIỄN ÁP DỤNG MÔ HÌNH NHÓM HUẤN LUYỆN

3.1. Sự cần thiết áp dụng TWI tại Việt Nam

3.1.1. Hiện trạng công tác đào tạo nghề tại doanh nghiệp

(1). Nhận thức về công tác đào tạo tại doanh nghiệp

Trong khi các doanh nghiệp trên thế giới coi đào tạo như một chiến lược đầu tư quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh thì có nhiều doanh nghiệp Việt Nam coi đào tạo như một khoản chi phí cắt giảm càng nhiều càng tốt.

Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược đào tạo gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Kế hoạch đào tạo hàng năm cũng không có, hoặc có thì cũng rất sơ sài hình thức. Bức tranh trong nhiều doanh nghiệp hiện nay là: lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đến công tác đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo không có, hoặc có thì cũng thiếu năng lực, kinh phí đào tạo quá hạn hẹp, không xác định được nhu cầu đào tạo của nhân viên, không có các biện pháp triển khai kế hoạch đào tạo, không đánh giá được hiệu quả của công tác đào tạo.

Nhiều giám đốc doanh nghiệp quan niệm đào tạo là trách nhiệm của xã hội. Họ chỉ tuyển dụng những cán bộ lành nghề, đã được đào tạo và biết làm việc. Nhưng thực tế đã chỉ ra rằng, chiến lược tuyển dụng thông minh cũng không thay thế được công tác đào tạo trong doanh nghiệp. Các nhà tuyển dụng khôn ngoan này thường xuyên gặp phải các vấn đề như: giá của những ứng viên giỏi ngày càng leo thang và không phải khi nào trên thị trường lao động cũng có sẵn những ứng viên phù hợp với yêu cầu của họ. Đặc biệt với những chuyên môn gắn liền với thực tiễn của doanh nghiệp, đào tạo phát triển nhân sự có sẵn bên trong doanh nghiệp thông thường là biện pháp tối ưu nhất.

(2). Khó khăn trong công tác đào tạo, huấn luyện tại doanh nghiệp

Một số lý do có thể được nhận biết như sau:

- Không có cán bộ phụ trách đào tạo đủ năng lực. Nhiều doanh nghiệp không tiếc công sức săn lùng, sẵn sàng trả lương cao, nhưng cũng không tìm được nhân sự như ý. Hầu hết những ứng viên vào vị trí này, hiện có trên thị trường, chỉ đủ khả năng quản lý công tác đào tạo về mặt hành chính, trong khi chúng ta mong muốn là cán bộ phụ trách đào tạo phải có khả năng triển khai chính sách đào tạo của doanh nghiệp, có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo, lập và triển khai kế hoạch đào tạo...

- Khó bố trí được thời gian đào tạo. Đa số các nhân viên trong các doanh nghiệp thành công, đều có kế hoạch công tác bận rộn tối đa. Hầu hết họ không có thời gian tham gia các khóa đào tạo tập trung, đặc biệt là các khóa tập trung dài ngày.

- Kinh phí đào tạo eo hẹp.

- Nhân viên sau khi được đào tạo bỏ việc, chuyển cơ quan khác... khiến doanh nghiệp không muốn thực hiện đào tạo.

Những khó khăn nêu trên vẫn chưa phải là trở ngại lớn nhất. Các doanh nghiệp thực sự đã triển khai công tác đào tạo đều thừa nhận hai khó khăn to lớn sau đây:

- Làm thế nào để xác định đúng nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Thiếu, thừa hay sai đều mang lại thiệt hại cho doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp phải chỉ ra: ai, khi nào, cần đào tạo cái gì? Nhu cầu đào tạo phải gắn liền với thực tiễn của doanh nghiệp. Nó phải phục vụ cho chiến lược kinh doanh, góp phần đạt được các mục tiêu của từng giai đoạn cũng như tầm nhìn của doanh nghiệp.

- Làm thế nào có thể tổ chức đáp ứng các nhu cầu trên một cách hiệu quả.

Về nguyên tắc, trong nền kinh tế thị trường, chỉ cần có nhu cầu thì sẽ được đáp ứng. Tuy nhiên, trong thực tế, việc tổ chức đáp ứng các

nhu cầu đào tạo cho một doanh nghiệp không dễ dàng. Bị giới hạn về tài chính, bị eo hẹp về thời gian, bị ràng buộc bởi thực tiễn, nhiều doanh nghiệp không tìm ra phương án đáp ứng các nhu cầu đào tạo. Các chương trình có sẵn của các trung tâm đào tạo thì không phù hợp. Thiết kế các chương trình dành riêng cho mỗi doanh nghiệp thì quá tốn kém. Khi nhu cầu đào tạo không đáp ứng một cách tốt nhất, thì hiệu quả của công tác đào tạo tất nhiên sẽ không cao.

(3). Đào tạo, huấn luyện cho doanh nghiệp chưa hiệu quả?

Lý do có lẽ bởi quá trình đào tạo nhân viên hiện nay ở các doanh nghiệp là một quá trình diễn ra hết sức tự phát, không theo kế hoạch. Khi thấy nhân viên yếu kiến thức, năng lực thì có nhu cầu đào tạo. Doanh nghiệp tự tìm nơi dạy nội dung mình muốn học, hoặc mời giảng viên về giảng dạy tại doanh nghiệp.

- Trong quá trình học, nếu giảng viên giảng hấp dẫn và có nhiều kiến thức mới lạ thì hào hứng và say mê; ngược lại thì bỏ bê, buồn chán. Học xong thường không đánh giá kết quả học tập. Sự hạn chế của quá trình này chính là ở chỗ:

1) Về nhu cầu đào tạo:

Nhu cầu học được nhận thức một cách chủ quan và cảm tính từ ý muốn của người học hoặc của người quản lý, chứ chưa xuất phát từ việc phân tích nhu cầu công việc một cách đầy đủ và có hệ thống. Thấy doanh số thấp thì bắt nhân viên đi học kỹ năng bán hàng, mà không biết rằng doanh số thấp có thể còn do khách hàng không hài lòng ở sự mất vệ sinh của cửa hàng; hoặc việc nhân viên đối xử không tốt với khách hàng có thể còn do người quản lý cửa hàng chưa rành cách quản lý nên tạo ra những áp lực không đáng có cho nhân viên của mình...

2) Về định hướng đào tạo:

Người học chỉ nhắm đến việc thu lượm được những kiến thức mới mà không có định hướng cụ thể, rõ ràng là sẽ phải áp dụng kiến thức đó vào giải quyết công việc và vấn đề nào đó của mình. Người bỏ

tiền cho nhân viên đi học thì cũng chỉ hy vọng chung chung rằng với những kiến thức thu lượm được, nhân viên của mình sẽ cải thiện được kết quả và hiệu quả công việc, mà không đặt ra được mục tiêu cụ thể sau khóa học, việc thực hiện công việc của nhân viên phải được thể hiện như thế nào. Mặt khác, do phân tích nhu cầu đào tạo không đầy đủ và hệ thống, người ta không thấy hết những nguyên nhân có liên quan đến vấn đề để giải quyết cho đồng bộ (ví dụ, bên cạnh đào tạo kỹ năng giao tiếp cho nhân viên cửa hàng thì phải chấn chỉnh việc quản lý bằng cách đưa ra hệ thống xếp ca làm việc cho công bằng, chỉ tiêu công việc rõ ràng cho từng nhân viên, qua đó làm giảm áp lực cho người quản lý, đánh giá được kết quả của nhân viên để đãi ngộ, thưởng phạt...).

3) Về phương pháp đào tạo: cả người học và người dạy quá chú trọng kiến thức một cách đơn thuần, không quan tâm đúng mức đến việc áp dụng để có kết quả thực tế. Nhiều lớp đào tạo vẫn là thuyết giảng, thày giảng, trò nghe; một số trường hợp có đưa thêm vào việc thảo luận tình huống, làm bài tập, nhưng cũng chỉ nhằm làm cho giờ học đỡ căng thẳng, buồn chán. Cần phải mang lại kỹ năng, kích hoạt cho hành động của người học.

3.1.2. Nhu cầu đào tạo nghề tại doanh nghiệp

Trong cơ cấu lao động của một doanh nghiệp, đội ngũ cán bộ khung chỉ chiếm 5% đến 10%. Tuy nhiên, xu hướng thích vào đại học của không ít học sinh đã khiến thị trường lao động không chỉ thiếu hụt lao động phổ thông mà còn khan hiếm cả đội ngũ lao động kỹ thuật. Thực tế là các vị trí quản lý cấp trung thường được lấy từ nguồn nhân sự lâu năm, lành nghề. Khi cất nhắc vào vị trí quản lý, chịu trách nhiệm về kết quả công việc của người khác, những người quản lý này sẽ gặp phải nhiều khó khăn vì thiếu các kỹ năng cần thiết của người quản lý, mà đa số doanh nghiệp không nhận thức được điều này. Họ thường cho rằng khi được cất nhắc vào vị trí quản lý, tăng lương, tăng quyền hạn và trách nhiệm là đương nhiên người quản lý phải biết "quản lý công việc và nhân viên".

Theo kinh nghiệm của các nhà quản trị thành công, các doanh nghiệp thành công, vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn vốn con người (human capital) là cái gốc của mọi vấn đề. Trong các nguyên nhân dẫn đến thiếu hụt lao động tại Việt Nam và doanh nghiệp, sự thiếu coi trọng con người được xác định là nguyên nhân cốt lõi nhất. Đa phần ý kiến của giới chuyên môn cho rằng nếu không gỡ được vấn đề này thì trong tương lai, khủng hoảng hay thiếu hụt lao động vẫn cứ đeo đuôi doanh nghiệp, các doanh nghiệp nên xem xác định đúng vai trò của nhân lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Các doanh nghiệp không nên chạy theo "cơn sốt ảo" về thiếu lao động mà phải đặt vấn đề là hiện nay mình đã sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hay chưa, và đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp theo yêu cầu… để có thể tồn tại và phát triển bền vững trong bối cảnh hiện nay.

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng của nền kinh tế Việt Nam vào khu vực và kinh tế thế giới, doanh nghiệp Việt Nam sẽ có cơ hội phát triển nhanh chóng. Sự phát triển này đã và đang đặt ra vấn đề thu hút và tuyển dụng nhân sự chất lượng cho doanh nghiệp. Ngoài việc cần phải có nguồn nhân sự có chất lượng tham gia vào các vị trí quản lý, lãnh đạo bổ sung cho các đơn vị, phòng ban trực thuộc, cần có được đội ngũ công nhân viên lành nghề là cực kỳ quan trọng để tăng năng suất, chất lượng, giảm lãng phí, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và phát triển thương hiệu để hội nhập.

Mỗi doanh nghiệp lại phát triển với một đặc thù văn hóa riêng biệt, hệ thống quản lý khác biệt, các bí quyết kinh doanh, sản xuất cũng khác tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Do đó, đặt ra vấn đề thích ứng với môi trường doanh nghiệp cho nhân sự được tuyển dụng. Vì vậy, việc đào tạo, hướng dẫn ngay từ đầu về văn hóa công ty, về công việc, về quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí công việc sẽ làm ứng viên được tuyển dụng nhanh chóng thích nghi và phát huy hiệu quả trong công việc. Việc khai thác được kiến thức, bí quyết của nhân sự lâu năm, truyền cho các thế hệ kế tiếp trong doanh nghiệp tạo nên sự phát triển bền vững. Điều này chính là các đặc điểm nổi bật của doanh nghiệp Nhật Bản thành công.

Với thực trạng trên, rất cần áp dụng một mô hình đào tạo huấn luyện hiệu quả như Mô hình nhóm huấn luyện TWI nhằm thay đổi Phương thức và hiệu quả đào tạo cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng được nhu cầu đào tạo nghề cả về số lượng và chất lượng cho các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập sâu rộng của Việt Nam vào các nền kinh tế thế giới.

3.2. Triển khai áp dụng TWI tại doanh nghiệp

Trong khuôn khổ các nhiệm vụ thuộc Chương trình Quốc gia về "Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020", nhiều doanh nghiệp đã được hướng dẫn áp dụng Mô hình nhóm huấn luyện TWI, trong đó có một số doanh nghiệp đạt kết quả đáng khích lệ như: Công ty CP Gỗ Minh Dương (Bình Dương); Công ty CP Đầu tư Phát triển Xây dựng Đại Việt (Tp. Hồ Chí Minh).

3.2.1. Dự án áp dụng TWI tại Công ty CP Gỗ Minh Dương

(1). Lý do áp dụng dự án

Công ty CP Gỗ Minh Dương, doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu nội thất từ gỗ cao su, thông, sồi, tần bì..., sản xuất sản phẩm khác từ gỗ, tre, nứa, rơm, rạ và vật liệu tết bện, đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008; công cụ cải tiến năng suất chất lượng 5S; Thực hiện tiêu chẩn CSR (Cam kết trách nhiệm xã hội) cho tất cả nhân viên và bảo đảm các thiết bị và điều kiện làm việc luôn đạt tiêu chuẩn.Việc áp dụng các hệ thống quản lý này tạo điều kiện để Công ty quản lý được chất lượng sản phẩm đầu ra. Tuy nhiên, Công ty đang gặp các nhóm vấn đề như: Nhân viên chưa biết cách làm dẫn đến chất lượng sản phẩm không đồng đều, năng suất thấp, tỷ lệ phế phẩm và chi phí cao, nhân viên chưa có phương pháp để cải tiến công việc hiệu quả hơn.

Trước thực trạng trên, Công ty áp dụng Mô hình nhóm huấn luyện TWI nhằm hạn chế những tồn tại trên với các mục tiêu:

- Trang bị thêm các kỹ năng chỉ dẫn, cải tiến và quan hệ công việc cho đội ngũ giám sát (Trưởng phòng, quản đốc, tổ trưởng sản xuất).

- Nâng tay nghề nhân viên đồng đều hơn.

- Giảm sản phẩm sai hỏng.

- Giảm chi phí sản xuất, tăng tính cạnh tranh của sản phẩm.

(2). Phương pháp, nội dung công việc triển khai trong khuôn khổ dự án

Giai đoạn 1: Khảo sát, đánh giá hiện trạng doanh nghiệp

- Xác định các vấn đề giám sát thường gặp thuộc nhóm vấn đề nào để lựa chọn chương trình phù hợp: Nhóm 1 - Các vấn đề về mối quan hệ trong công việc; Nhóm 2 - Các vấn đề liên quan đến chuẩn hóa tay nghề, đào tạo; Nhóm 3- Các vấn đề liên quan đến cải tiến.

- Tìm hiểu các hình thức đào tạo nhân viên hiện nay để biết các hình thức và khó khăn trong hoạt động đào tạo của doanh nghiệp.

- Tổng kết đánh giá hiện trạng và trình bày trong buổi khởi động dự án

Giai đoạn 2: Họp khởi động dự án

Họp khởi động dự án:

- Giới thiệu mô hình nhóm huấn luyện TWI trong dự án

- Giới thiệu Dự án áp dụng TWI tại doanh nghiệp

- Cam kết của lãnh đạo, quyết định thành lập dự án và thành viên dự án.

Giai đoạn 3: Tổ chức thực hiện

- Đào tạo về kỹ năng chỉ dẫn việc, kỹ năng quan hệ công việc, kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc. Mỗi chương trình dạy trong 05 ngày.

- Huấn luyện các học viên là các giám sát áp dụng các kỹ năng đã học tại thực tiễn công việc nhằm giải quyết các vấn đề đặt ra từ đầu dự án.

- Đào tạo huấn luyện nội bộ bằng kèm cặp thực hành tại hiện trường, giám sát dạy cho nhân viên dưới sự kèm cặp của huấn luyện viên TWI.

Giai đoạn 4: Kiểm tra kết quả, đánh giá và cải tiến

- Kiểm tra kết quả thực hiện theo kế hoạch

(3). Kết quả thực hiện Dự án

1) Thực hiện các khóa đào tạo tại doanh nghiệp về kỹ năng kỹ năng chỉ dẫn việc, kỹ năng quan hệ công việc, kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc, huấn luyện viên nội bộ.

2) Hơn 70 bảng phân tích công việc được thực hiện.

3) Hơn 20 vấn đề mâu thuẫn phát sinh được giải quyết thông qua kỹ năng lãnh đạo:

- Nhân viên xưởng đánh nhân viên chất lượng,

- Thiếu sự phối hợp và hỗ trợ ở hai công đoạn liền kề nhau (Xả, top),

- Nhân viên hay xuống ca không báo trước làm ảnh hưởng đến năng suất chung và tinh thần tuân thủ kỷ luật của tổ,

- Nhân viên có thâm niên một năm làm chưa đạt chất lượng công việc làm tăng tỉ lệ hao hụt sản phẩm,

- Nhân viên tốt đột nhiên hay xuống ca và gây gổ với đồng nghiệp,

- Nhóm trưởng có tinh thần làm việc tốt nhưng hay quên nên không kiểm soát tốt công việc,

- Tổ trưởng thường gián đoạn công việc báo cáo hàng ngày,

- Tổ trưởng và nhân viên kỹ thuật gay gắt và ẩu đả ngay trên bàn làm việc,

- Thuyên chuyển trưởng nhóm xuống làm nhân viên do tinh giảm nhân sự khiến trưởng nhóm chán nản và sa sút trong công việc,

- Nhân viên giao nhận giảm sự tập trung vì thiếu hòa thuận trong hôn nhân.

4) Các hoạt động cải tiến tại lớp học:

- Cải tiến bả màu filler

- Cải tiến đóng chốt gỗ
- Cải tiến cào cưa cạnh
- Làm mâm xoay vật tư
- Cải tiến chạy chỉ bàn BY213
- Cải tiến móc treo top
- Cải tiến dán veneer cạnh
- Cải tiến vẽ lưng tựa
- Cải tiến vẽ lọng tay
- Cải tiến lót sản phẩm bàn
- Cải tiến phay chân trước ghế
- Cải tiến vẽ lọng bằng tay
- Lọng chân sau ghế wave
- Bào tinh hai mặt chân trước ghế
- Ráp thành bàn hoàn chỉnh lót, top một lần

Sau đây là một số hình ảnh về các cải tiến điển hình thực hiện trong dự án ở một số hoạt động sản xuất của doanh nghiệp:

(1) Bả màu filler



Hình 3.1. Bả màu filler

Trước cải tiến, người công nhân dùng chổi quét màu và cục bả màu. Với phương pháp này thì năng suất là 1 cái/30 giây, trong khi đó công đoạn trước và sau chỉ sử dụng 20 giây/1 cái dẫn đến tình trạng sản phẩm bị dồn lại ở công đoạn bả màu filler, công đoạn sau sẽ phải chờ đợi, bên cạnh đó là chất lượng chưa đồng đều, tốn nhiều màu bả.

Người giám sát quyết định cải tiến bằng cách chuyển sang dùng bao tay cao su và bao tay vải để bả màu filler. Kết quả là năng suất tăng 75%, tỉ lệ từ chối giảm từ 20% xuống còn 5%, số công nhân giữ nguyên trong khi đó hiệu suất tăng từ 67% lên 93% và tiết kiệm được màu bả.

(2) Đóng chốt gỗ



Trước
Hình 3.2a



Sau
Hình 3.2b

Trước cải tiến, người công nhân thực hiện thao tác đóng chốt vào vai tựa bằng búa, hạn chế của phương pháp cũ là một tay (tay trái) cầm lưng tựa, một tay còn lại (tay phải) nhỏ keo và lắp chốt vào vai tựa, tay phải đóng chốt vào lưng tựa với năng suất là 22,5 giây/1 lưng tựa. Người giám sát này là trưởng bộ phận chất lượng quan sát thấy khu vực làm việc bừa bộn, thiếu khoa học dẫn đến mất thời gian cho những thao tác thừa đó là với lấy sản phẩm, trong khi đó thao tác chậm do sử dụng một tay cầm sản phẩm một tay lắp và đóng chốt dẫn đến năng suất thấp. Anh phân tích và quyết định sắp xếp lại nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ cho khoa học, thuận tiện cho thao tác của người công nhân đồng thời sử dụng đồ gá để bỏ được nhiều chi tiết giúp đóng chốt nhiều lưng tựa cùng một lúc và một nguyên tắc khác của kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc đó là thao tác bằng hai tay để tăng năng suất và giúp nhân viên làm việc nhẹ nhàng hơn. Sau cải tiến tăng năng suất lên 70%, thời gian đóng chốt 1 lưng tựa giảm từ 22,5 giây/1 lưng tựa còn 13,2 giây/1 lưng tựa, và tỉ lệ từ chối vẫn đảm bảo không thay đổi là 0% dù thời gian 1 thao tác giảm đáng kể.

(3) Cào cưa cạnh



Trước

Hình 3.3a. Máy lọng



Sau

Hình 3.3b. Cỡ cải tiến

Trước cải tiến, cào cưa cạnh sau ráp cụp là thao tác tạo xước tự nhiên trên bề mặt sản phẩm mặt bàn, sản phẩm cồng kềnh và nặng, người công nhân phải dùng lực để di chuyển bàn dưới máy lọng do đó năng suất chưa cao, chất lượng xước trên mặt bàn không đồng đều, phụ thuộc nhiều vào tay nghề và sức khỏe người công nhân, tốn nhân công và công nhân phải làm việc nặng nhọc, kém linh hoạt (máy chỉ làm việc được ở một vị trí), tốn chi phí (điện, dao cụ), máy móc, nhân lực, an toàn lao động thấp. Quản đốc phân xưởng là học viên tham gia dự án điểm TWI đã trăn trở và tìm cách cải tiến theo phương pháp kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc. Thay cỡ cải tiến cho máy lọng từ đó kết quả là năng suất tăng 100% từ 2 sản phẩm/ 1 phút tăng lên 4 sản phẩm/1 phút, thay vì cào bằng máy lọng thì giờ đây công nhân cào xước bằng cỡ cải tiến rất nhẹ và dễ thao tác với chất lượng và năng suất cao hơn trong khi công nhân làm việc nhẹ nhàng và thoải mái hơn.

3.2.2. Dự án áp dụng TWI tại Công ty CP Đầu tư Phát triển Đại Việt

(1). Lý do áp dụng dự án

Công ty CP Đầu tư Phát triển Đại Việt, doanh nghiệp Xây dựng và Xuất khẩu lao động, đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008; công cụ cải tiến năng suất chất lượng 5S. Tuy nhiên, việc áp dụng chưa thực sự hiệu quả, vì thực tế công việc có nhiều biến động nhân sự, ảnh hưởng đến việc duy trì cải tiến hệ thống. Công ty đang gặp các vấn đề như: Áp lực vì lực lượng lao động không có tay

nghề, đặc biệt những thời điểm “nóng” hay vào “mùa”; Sự sai biệt kết quả công việc (kết quả không mong muốn) do khác biệt trình độ tay nghề hoặc do nhân viên không biết làm; Nhân viên thiếu tuân thủ tài liệu hướng dẫn công việc; Phụ thuộc vào kinh nghiệm “thợ cả”; Không có cải tiến trong công việc; Mối quan hệ giữa nhân viên mới và người cũ chưa tốt…

Trước thực trạng trên, Công ty áp dụng Mô hình nhóm huấn luyện TWI nhằm hạn chế những tồn tại trên với các mục tiêu:

- Trang bị các kỹ năng chỉ dẫn, cải tiến và quan hệ công việc cho các cấp quản lý (Trưởng phòng, quản đốc, tổ trưởng sản xuất).

- Đội ngũ quản lý có được kỹ năng chỉ dẫn việc, giám sát công việc, có mối quan hệ tốt với chủ đầu tư, tư vấn giám sát, nhà thầu để thuận lợi chất lượng, an toàn, tiến độ dự án.

- Cải tiến quy trình đào tạo nội bộ của Công ty, đào tạo phải truyền đạt nhanh nhất kinh nghiệm của các kỹ sư, công nhân có kinh nghiệm cho đội ngũ lao động phổ thông đáp ứng nhu cầu đào tạo liên tục và nhanh chóng do nhân sự dễ biến động trong năm với đặc thù các dự án ngắn hạn.

- Cải tiến, chuẩn hóa các quy trình phù hợp với sự phát triển của Công ty.

(2). Phương pháp,nội dung công việc triển khai trong khuôn khổ dự án (xem mục (2) của 3.2.1)

(3). Kết quả thực hiện dự án

1) Đã chuẩn hóa được 23 quy trình công việc, trong đó gồm: Triển khai bản vẽ chi tiết thép; triển khai bản vẽ lót gạch trần nổi; hướng dẫn thực hiện nội quy an toàn, hướng dẫn sản phẩm không được nghiệm thu; kỹ năng hàn nâng cao, kỹ năng hàn hồ quang; kỹ năng hàn bằng; thu thập thông tin dự án; tính khối lượng thép hình;...

2) Xây dựng được 10 Bảng kế hoạch đào tạo.

- 10 vấn đề trong Quan hệ Công việc của Học viên được thực hành theo Phương pháp 4- bước xử lý vấn đề trong quan hệ công việc.

- 10 quy trình được phân tích để cải tiến theo Phương pháp 4-Bước cải tiến phương pháp làm việc: 23 qui trình công việc được áp dụng cải tiến.

3) Hệ thống văn bản quản lý, tài liệu được xây dựng ban hành để áp dụng tại doanh nghiệp:

- Bảng phân tích công việc
- Bảng kế hoạch đào tạo
- Bảng phân tích giải quyết vấn đề
- Bảng phân tích công việc trước cải tiến
- Bảng phân tích công việc sau cải tiến
- Bảng đề xuất cải tiến
- Bảng báo cáo kết quả cải tiến

4) Các vấn đề chưa phù hợp được nhận ra; phân tích xác định các nguyên nhân gốc rễ; các giải pháp khắc phục được đề xuất và thực hiện:

- Cải tiến các biện pháp kỹ thuật:

Một số biện pháp thi công chưa đáp ứng được chất lượng, tiến độ và chi phí, từ đó nhóm cải tiến 1 (gồm các chỉ huy trưởng công trình) quyết định cải tiến các biện pháp kỹ thuật như: Kỹ thuật lát nền, kỹ thuật đổ bê tông nền…

- Cải tiến kiểm soát tiến độ, sản lượng, nguồn lực dự án:

Việc kiểm soát sản lượng, tiến độ, dụng cụ và vật tư tại các dự án chưa đạt hiệu quả nên dẫn đến khó kiểm soát và theo dõi sản lượng và tiến tại các công trình. Nhóm cải tiến 2 (gồm phòng dự án và phòng kế toán) quyết định thực hiện cải tiến hoạt động theo dõi sản lượng, tiến độ và dụng cụ vật tự tại dự án bằng phần mềm excel, phần mềm projector, phần mềm quản lý kho, nhờ đó mà ban giám đốc và các bộ phận như phòng dự án, phòng kế toán, ban chỉ huy công trường, phòng vật tư có thể giám sát được sản lượng, tiến độ và quản lý tốt hơn vật tư thiết bị để có các hoạt động thúc đẩy và hỗ trợ các công trường đạt mục tiêu chất lượng, tiến độ và chi phí, đồng thời hoạt

động quản lý vật tư tốt hơn giúp việc tính toán sử dụng vật tư, dụng cụ cho các dự án mới và luân chuyển giữa các dự án được hợp lý và hiệu quả giảm lãng phí.

- Cải tiến quy trình thực hiện dự án xây dựng công nghiệp:

Việc kiểm soát quy trình thực hiện một dự án từ khi tiếp xúc lấy thông tin dự án đến đấu thầu, ký kết hợp đồng, chuẩn bị, thi công và nghiệm thu chưa được hệ thống hợp lý với nhu cầu phát triển nhanh của công ty. Nhiều phương pháp kỹ thuật, kinh nghiệm chưa được khai thác hiệu quả cho các dự án khác nhau dẫn đến thông tin rời rạc. Nhóm 3 (gồm ban giám đốc, phòng dự án, ban chỉ huy công trường) quyết định hệ thống toàn bộ các quy trình, các biện pháp, phương án kỹ thuật cho một dự án thầu xây dựng để có được dòng thông tin thông suốt để triển khai một dự án.

3.2.3. Đánh giá hiệu quả của của các dự án và bài học kinh nghiệm

- Qua triển khai dự án đã trang bị kỹ năng Chỉ dẫn việc, kỹ năng Quan hệ công việc, kỹ năng Cải tiến phương pháp làm việc cho nhóm giám sát thuộc các cấp quản lý cấp cao chủ chốt của các doanh nghiệp giúp họ nhận thức được vai trò của TWI trong hoạt động đào tạo các kỹ năng cần thiết cho các cấp giám sát từ đó áp dụng hiệu quả và có kế hoạch nhân rộng TWI trong toàn doanh nghiệp.

- Với thực hành, học viên nhuần nhuyễn ba kỹ năng chỉ dẫn việc, kỹ năng quan hệ công việc, kỹ năng cải tiến phương pháp làm việc và áp dụng hàng ngày trong công việc. Từ đó các giám sát tự tin hơn khi hướng dẫn, giám sát công việc nhân viên, chủ động giải quyết vấn đề về con người hiệu quả theo mục tiêu chung của công ty, phòng ban. Đồng thời có được phương pháp chuẩn mực để linh hoạt và chủ đông thực hiện các hoạt động cải tiến trong doanh nghiệp phù hợp với những thay đổi và yêu cầu khách hàng.

Với những kết quả đã đạt được từ các dự án triển khai TWI ở doanh nghiệp, nhóm chuyên gia thực hiện dự án cũng đã rút ra được

một số kinh nghiệm để có thể áp dụng thành công mô hình nhóm huấn luyện TWI trong các doanh nghiệp Việt Nam như sau:

(1) Qui mô doanh nghiệp: với ít nhất 100 nhân viên, tương ứng cần khoảng 10 giám sát.

(2) Áp dụng cho doanh nghiệp đã và đang áp dụng các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn hay các công cụ cải tiến.

(3) Doanh nghiệp đang phải đối diện với các vấn đề về biến động nhân sự, nâng cao năng suất, chất lượng giảm chi phí, các vấn đề đã nêu trong phần chọn doanh nghiệp điểm.

(4) Lãnh đạo doanh nghiệp hiểu rõ tầm quan trọng của ba kỹ năng thiết yếu dành cho cấp giám sát để nâng cao năng lực thực thi, giúp các giám sát hoàn thành 3 trách nhiệm chính hàng ngày của họ là Sản lượng - Chất lượng - Chi phí.

(5) Xây dựng mô hình điểm đối với doanh nghiệp có quy mô lớn sau đó nhân rộng bằng cách đào tạo các huấn luyện viên TWI nội bộ để tự hoạch định và đào tạo nội bộ mà không bị lệ thuộc vào nguồn lực chuyên gia bên ngoài.

(6) Xác định rõ ràng các mục tiêu cải tiến trong dài hạn và ngắn hạn từ đó xác định chính xác mục tiêu dự án mô hình điểm và mục tiêu khi nhân rộng dự án. Bên cạnh đó, xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả, phân bổ trách nhiệm, phân bổ nguồn lực, hạn định thời gian hoàn thành...

(7) Lên kế hoạch chi tiết và thuân thủ theo đúng tài liệu hướng dẫn dành cho huấn luyện viên.

PHỤ LỤC

Chương trình đào tạo kỹ năng chỉ dẫn việc (Phụ lục 1)
Ngày thứ nhất: Hai lỗi thường gặp trong chỉ dẫn việc và phương pháp 4-bước
1. Sản xuất và các vấn đề
2. Năm yêu cầu đối với giám sát giỏi
3. Hai nhóm nhân viên cần đào tạo
4. Định nghĩa chỉ dẫn việc
5. Hai lỗi thường gặp trong chỉ dẫn việc
6. Giới thiệu phương pháp 4-bước chỉ dẫn việc
Ngày thứ hai: Phát triển kỹ năng lập Bảng phân tích công việc và chuẩn bị sẵn sàng đào tạo
1. Bảng phân tích công việc
2. Bước quan trọng và Điểm chính
3. Thực hành lập Bảng phân tích công việc
4. Tổng kết lập Bảng phân tích công việc
5. Chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng
6. Sắp xếp nơi làm việc
Ngày thứ ba: Lập kế hoạch đào tạo và thực hành phương pháp 4-bước
1. Lập kế hoạch đào tạo
2. Mẫu bảng kế hoạch đào tạo
3. Các bước hoàn thành bảng kế hoạch đào tạo

4. Thực hành lập bảng kế hoạch đào tạo
5. Thực hành lập bảng phân tích công việc
Ngày thứ tư: Thực hành kỹ năng lập Bảng phân tích công việc và Phương pháp 4-bước
1. Thực hành phương pháp 4-bước
2. Phát triển kỹ năng lập bảng phân tích công việc
3. Các trường hợp đào tạo đặc biệt
4. Lợi ích của thủ thuật khéo léo hay cảm giác trong công việc
Ngày thứ năm: Thực hành phát triển kỹ năng lập Bảng phân tích công việc và Thực hành phương pháp 4-bước
1. Thực hành kỹ năng lập Bảng phân tích công việc
2. Thực hành phương pháp 4-bước
3. Thống kê đào tạo TWI ở các nước
4. Nhận diện các cơ hội ứng dụng kỹ năng Chỉ dẫn việc
5. Khuyến nghị áp dụng và mở rộng kỹ năng Chỉ dẫn việc

Chương trình đào tạo kỹ năng cải tiến công việc (Phụ lục 2)
Ngày thứ nhất: Vì sao cần cải tiến liên tục và phương pháp 4-bước
1. Năm yêu cầu của một giám sát giỏi
2. Tại sao cần cải tiến
3. Những ý tưởng cải tiến bắt đầu từ đâu?
4. Giá trị của cải tiến liên tục
5. Làm thế nào để cải tiến đáp ứng sự thay đổi liên tục?
6. Giới thiệu Phương pháp 4-bước
7. Tổng hợp Phương pháp 4-bước
8. Sự kháng cự và bất mãn khi thực hiện ý tưởng cải tiến
9. Hướng dẫn trình bày thực hành cải tiến phương pháp làm việc
Ngày thứ hai: Thực hành phương pháp 4-bước cải tiến công việc và Lập bảng đề xuất cải tiến
1. Những hoạt động tạo sản phẩm dịch vụ
2. Nhận diện các lãng phí
3. Động lực áp dụng và duy trì hoạt động cải tiến liên tục bền vững
4. Tầm quan trọng của viết đề xuất cải tiến
5. Hướng dẫn lập bảng đề xuất cải tiến
6. Thực hành Phương pháp 4-bước và lập bảng đề xuất cải tiến
Ngày thứ ba: Thực hành phương pháp 4-bước cải tiến công việc và Phân tích bước 1- Đặt câu hỏi đến từng chi tiết
1. Phân tích công việc
2. Đặt câu hỏi đến từng chi tiết

3. Thực hành Phương pháp 4-bước và lập bảng đề xuất cải tiến
Ngày thứ tư: Thực hành phương pháp 4-bước cải tiến công việc và Phân tích bước 3 - Phát triển phương pháp mới
1. Giới thiệu một số công cụ cải tiến
2. Thực hành Phương pháp 4-bước và lập bảng đề xuất cải tiến
Ngày thứ năm: Thực hành phương pháp 4-bước cải tiến công việc và Phân tích bước 4-bước - Áp dụng phương pháp mới
1. Thực hành Phương pháp 4-bước và lập bảng đề xuất cải tiến Thực hành Phương pháp 4-bước và lập bảng đề xuất cải tiến
2. Bài học cải tiến liên tục từ các nước trên thế giới

Chương trình đào tạo kỹ năng quan hệ công việc (Phụ lục 3)
Ngày thứ nhất: Bốn nền tảng quan hệ công việc tích cực và PP 4-bước
1. Sản xuất và các vấn đề
2. Năm yêu cầu đối với giám sát giỏi
3. Các vấn đề trong quan hệ công việc của giám sát
4. Sơ đồ trách nhiệm của giám sát
5. Bốn nền tảng mối quan hệ tích cực
6. Sơ đồ cá nhân
7. Định nghĩa vấn đề
8. Vấn đề của anh Ba
9. Cách vấn đề nảy sinh
10. Liệt kê các vấn đề thường gặp
11. Hướng dẫn trình bày thực hành giải quyết vấn đề
Ngày thứ hai: Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước. Tầm quan trọng của thu thập sự kiện
1. Phân tích vấn đề của anh Tứ
2. Làm sao để lấy ý kiến và cảm nghĩ
3. Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước (2 người)
Ngày thứ ba: Cân nhắc và định đoạt Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước
1. Chuyên gia sử dụng phương pháp 4-bước như thế nào
2. Phân tích vấn đề tại xưởng đóng tàu
3. Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước (3 người)

Ngày thứ tư: Hành động phòng ngừa và kiểm tra kếtquả Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước
1. Phân tích vấn đề của trưởng ca Cường
2. Tác động của sự thay đổi
3. Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước (2 người)
Ngày thứ năm: Các trách nhiệm khác của giám sát. Nhận diện cơ hội áp dụng kỹ năng quan hệ công việc
1. Thực hành giải quyết vấn đề theo phương pháp 4-bước (3 người)
2. Các trách nhiệm khác của giám sát
3. Vai trò của giám sát trong xử lý vấn đề
4. Sử dụng kỹ năng quan hệ công việc là một lợi thế của giám sát
5. Nhận diện cơ hội áp dụng kỹ năng quan hệ công việc

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo Tổng hợp kết quả Nhiệm vụ "Hướng dẫn áp dụng các công cụ, mô hình: Phương pháp quản lý trực quan, Phương pháp quản lý phòng ngừa sai lỗi và Mô hình nhóm huấn luyện vào doanh nghiệp"; mã số 03.2/2014-DA2 thuộc Chương trình quốc gia "Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020";

2. Bản tin Lean 6-Sigma, số 36, tháng 4 năm 2013, TTKT TCĐLCL 3;

3. Bản tin Lean 6-Sigma, số 38, tháng 6 năm 2013, TTKT TCĐLCL 3;

4. The training within industry program, Job Relations Training, nhà xuất bản Enna Products Corporation, 2009;

5. Patrick Graupp, Robert J.Wrona, The TWI workbook-Essential Skills for Supervisors, Nhà xuất bản Productivity Press, New York, 2006;

6. Patrick Graupp, Robert J.Wrona, Implementing TWI-Creatting and Managing a Skills-Based Culture, Nhà xuất bản CRC Press, New York, 2011;

7. Robinson, Alan G; Schroeder, Dean M, Training, continuous improvement, and human relations: The U.S.TWI programs and the Japanese Management Style, California Management Review, Winter 1993;

8. Website www.TWI-Institute.org;

9. Website www.synterprise.com;

10. Website www.twilearningpartnership.com;

11. Website www.wmep.org;

12. Website http://leanclub.vn/tin-tuc/muc-dich-cua-chuan-hoa-quy- trinh/70-75.html;

13. Website www.vnpi.vn;

14. Website http://www.inas.gov.vn/417-kaizen-su-cai-tien-lien-tuc-cua- nguoi-nhat.htm;

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC
Địa chỉ: 65 Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội
Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.vn
Tel: 024.39260024   Fax: 024.39260031

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc
BÙI VIỆT BẮC

Chịu trách nhiệm nội dung:
Tổng biên tập:
LÝ BÁ TOÀN

Biên tập: NGUYỄN KHẮC OÁNH
Trình bày bìa: BÙI MẠNH CHIẾN
Sửa bản in: PHẠM HỒNG THÚY

In 1.000 cuốn, khổ 15 cm x 22 cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội - Lô 6B CN5 Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi - Thanh Trì - Hà Nội. Đăng ký kế hoạch xuất bản số 2648-2018/CXBIPH/06-58/HĐ. Quyết định xuất bản số 228/QĐ-NXBHĐ ngày 20/12/2018. In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.